

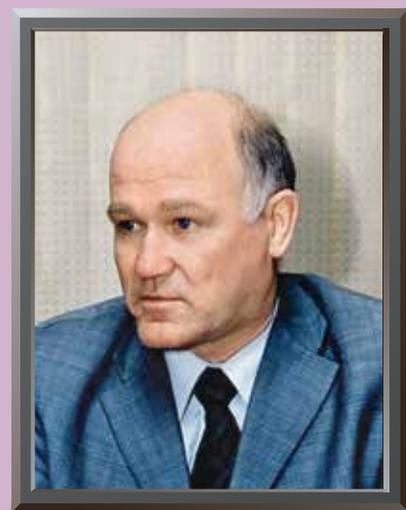


РОСЭНЕРГОАТОМ
РОСАТОМ

РЭА



Ежемесячный журнал атомной энергетики России #11 2020



ТЕМА НОМЕРА

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ



Стр. 4
Жив, пока помним

К 75-летию
Бориса Антонова

Стр. 14
Развитие

Доверие – основа
повышения безопасности

Стр. 46
Карьера

Консультирование
для служебного
и личного роста

У нас появился новый сервис



РОСАТОМ



УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ
И ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Помощь в решении вопросов профессионального
и карьерного развития



Проводит консультацию HR-менеджер, имеющий специальную подготовку в области карьерного консультирования, который поможет вам:



Выбрать направление карьерного развития (управленческая, проектная, экспертная карьера)



Составить индивидуальный план развития



Подготовиться к обсуждению своего карьерного плана с руководителем



Узнать, как можно заявить о себе с помощью отраслевых программ развития (кадровый резерв, менторинг, наставничество, отраслевые конкурсы и чемпионаты)

КАК ЗАПИСАТЬСЯ НА КОНСУЛЬТАЦИЮ



Заполните Анкету

2 дня

Срок рассмотрения вашей заявки



На вашу электронную почту придёт ответ, где будут обозначены дата и время консультации, а также ФИО консультанта, который будет проводить встречу

ДЛИТЕЛЬНОСТЬ
КОНСУЛЬТАЦИИ

1 ЧАС

СОДЕРЖАНИЕ



Колонка главного редактора 3

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

Памяти Бориса Антонова: самый главный инженер 4
Человек жив, пока его помнят 10



КРАСНОЙ НИТЬЮ

Как победить дракона. 14
О формировании атмосферы доверия 14
Лидер тот, за кем готовы следовать 20
Стражи безопасности: новый взгляд 25
Вовлеченность – залог успешности 30
Из креативных пространств 34
на почву лидерства и инноваций 34
Инструменты повышения эффективности деятельности 40
Поможем разобраться со сложным внутренним миром 46
Электронные коммуникации пробивают изоляцию 51



СТАНЦИОННЫЙ СМОТРИТЕЛЬ

Заблаговременно и системно 52
Кадровый ответ на кадровый вопрос 57



АТОМНАЯ СЕМЬЯ

Движение WorldSkills: вопреки обстоятельствам. 60
Видение 2030: будущее начинается сейчас 64
Пять шагов к улучшению 68

Журнал «РЭА» № 11 2020 г.

Зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор), свидетельство ПИ № ФС77-45230 от 19 мая 2011 г.

Учредитель: АО «Российский концерн по производству электрической и тепловой энергии на атомных станциях».
Адрес: 109507, г. Москва, ул. Ферганская, д. 25.

Издатель: АО ФИД «Деловой экспресс». Адрес: 125167, Москва, 4-я улица 8 Марта, д. 6А.

Тираж 3000 экз. Распространяется бесплатно.

Редакционная коллегия:

Андрей Петров - генеральный директор АО «Концерн Росэнергоатом»

Алексей Жуков - первый заместитель генерального директора - директор ФРКП АО «Концерн Росэнергоатом»

Джумбери Ткебучава - первый заместитель генерального директора по корпоративным функциям АО «Концерн Росэнергоатом»

Александр Шутиков - первый заместитель генерального директора по эксплуатации АЭС АО «Концерн Росэнергоатом»

Андрей Тимонов - директор Департамента коммуникаций АО «Концерн Росэнергоатом»

Редакция:

Андрей Петров - главный редактор

Алексей Комольцев - заместитель главного редактора

Андрей Волок - редактор-корреспондент

Роман Светланов - редактор-корреспондент

Лариса Волкова - корректор

Александра Хомуткова - верстка

Марина Васильева - информационное обеспечение

Перепечатка допускается только по согласованию с редакцией и со ссылкой на журнал. Мнения авторов не всегда отражают точку зрения редакции. За содержание рекламных публикаций и объявлений редакция ответственности не несет. © - материалы на правах рекламы. Отпечатан в Типографии ООО «ТДДС-Столица-8». 111024, г. Москва, шоссе Энтузиастов, дом 11А, корп. 1, офис 1. Рукописи не рецензируются и не возвращаются. Формат: 215,9 x 279,4 мм. № заказа 3299. Подписано в печать 27.11.2020.



ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ





Колонка главного редактора

Уважаемые коллеги!

Этот номер мы традиционно посвящаем нашему главному ресурсу – человеку: работнику и руководителю.

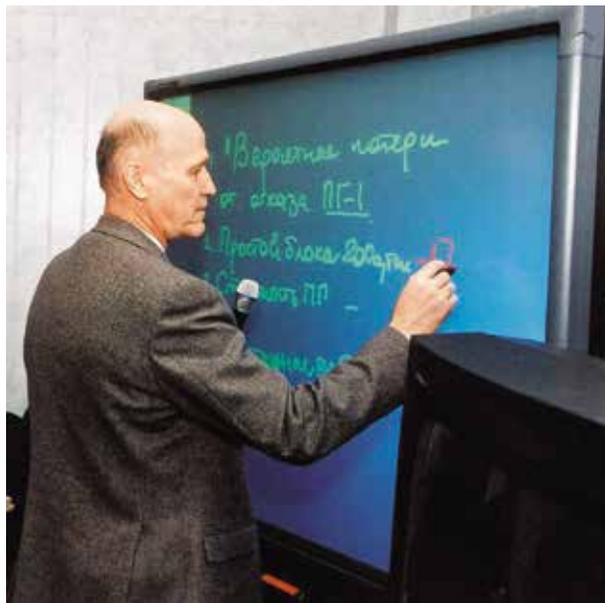
Символично, что именно в журнале, посвященном человеческому капиталу, мы отдаем дань памяти Борису Антонову, одному из основателей и руководителей Концерна, благодаря которому Росэнергоатом изначально встал на путь создания системной культуры безопасности. Борису Антонову в этом году исполнилось бы 75 лет. Его принципиальность, высочайший профессионализм, требовательность и одновременно умение работать с людьми позволяют говорить о настоящем стандарте лидерства. Все то, чему он учил коллектив, сохраняется и развивается как культура безопасности – основа нашей стабильной работы.

Борис Васильевич сделал все, чтобы Концерн умел с честью преодолевать трудности. 2020 год войдет в нашу память как время испытаний на прочность. Пандемия выявила слабые стороны многих структур, на которых базируется цивилизация. Но мы достойно проходим сложный период: показатели заболеваемости не отражаются на амбициозной производственной и инвестиционной программе. Мы удерживаем надлежащие показатели по отклонениям, травматизм минимален как на основном производстве, так и на стройке. Несмотря на трудности пандемии, выполняются ключевые события, в том числе пуски очередных энергоблоков – и на Ленинградской, и на Белорусской АЭС.

В этих достижениях огромная заслуга всех, не только блока управления персоналом. Не нужно противопоставлять «управление производством» и «управление персоналом». Каждый руководитель в любом подразделении Концерна взаимодействует с людьми. От эффективности этого взаимодействия, от доверительных отношений, принятия лидерства зависит благополучие всей организации. Взаимодействие производственников и корпоративных служб, умение принимать и осваивать предлагаемые профессионалами HR-блока изменения, умение специалистов HR слышать человека инженерной культуры, в том числе в отдаленных регионах и даже других странах, – именно это позволяет нам поддерживать и продвигать наши проекты, услуги, идеологию.

**Андрей Петров,
генеральный директор
АО «Концерн Росэнергоатом»**

ПАМЯТИ БОРИСА АНТОНОВА САМЫЙ ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР



Говоря о достижениях Концерна «Росэнергоатом», нельзя обойти вниманием людей, которые в девяностые годы сохранили атомную энергетику России и консолидировали усилия для решения назревших к тому времени проблем. Один из этих руководителей – Борис Васильевич Антонов. В нынешнем году легендарному атомщику, долгое время отвечавшему за техническую политику Концерна, исполнилось бы 75 лет

Критерием оценки человека, несомненно, служит его дело. Борис Васильевич Антонов, как свидетельствуют все отзывы близко знавших его людей, был человеком дела – компетентным, требовательным, бескомпромиссным руководителем, высокопрофессиональным инженером, подлинным энтузиастом производства, заражавшим подчиненных своими знаниями и работоспособностью.

Таких пассионарных, творческих, умеющих добиваться необходимого результата в самых сложных условиях людей никогда много не бывает. Сохраняя лучшее из прошлого, они двигают вперед технический прогресс, взваливают на себя непомерную ношу назревших преобразований. Особенно большое значение их деятельность приобретает в переходное время, когда, по выражению Л. Н. Толстого, «все перевернулось и только укладывается».

Профессия: атомщик

Родился Борис Васильевич Антонов 10 декабря 1945 года в Иркутске. Его альма-матер стал Ленинградский политехнический институт, который он окончил в 1970 году по специальности «Атомные электростанции и установки». В дальнейшем его деятельность неразрывно связана с развитием и становлением отечественной атомной энергетики. Борис Васильевич участвовал

в строительстве и вводе в эксплуатацию новых атомных электростанций, обеспечивал стабильную и безопасную работу действующих энергоблоков. Вехами его трудовой биографии стали Ленинградская и Игналинская АЭС. Он занимался восстановлением энергоблока №2 Армянской атомной станции после землетрясения в Спитаке, возглавлял дирекцию строящейся Татарской АЭС. Руководил Главным управлением эксплуатации АЭС Минатомэнергопрома СССР. Коллеги по работе отмечали его исключительную преданность профессии, интеллект и самоотверженность, недюжинный талант организатора производства.

В 1992 году Борис Васильевич Антонов вместе с такими столпами атомной отрасли, как Эрик Николаевич Поздышев, Армен Артаваздович Абагян, Евгений Иванович Игнатенко, взял на себя весь груз ответственности за создание и последующую деятельность единой генерирующей компании на базе российских АЭС и их эксплуатирующей организации – ФГУП «Концерн Росэнергоатом». В Концерне Борис Васильевич работал в должности первого вице-президента, затем заместителем генерального директора по производству – генеральным инспектором Концерна, первым заместителем генерального директора по ядерной безопасности и ядерным технологиям, вице-президентом – техническим директором.

С 2003 года до своей смерти в октябре 2004 года Б.В. Антонов был заместителем технического директора – директором по противоаварийному планированию и чрезвычайным ситуациям.

Все эти годы он отвечал за техническую политику Концерна. Иными словами, проводил в жизнь генеральную линию компании, направленную на повышение эффективности, надежности и безопасности производственных процессов АЭС.

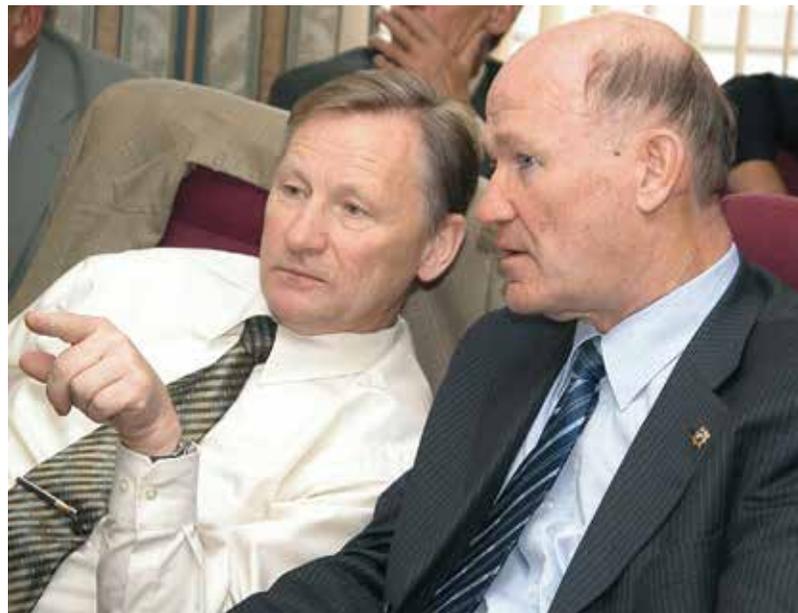
Без права на ошибку

Заслужившая наибольшее признание деятельность Б.В. Антонова пришлось на самый тяжелый для отрасли исторический период. Сегодня Правительство Российской Федерации относит атомную энергетику к числу приоритетов в развитии нашей страны. Время наглядно продемонстрировало, что локомотивами для инновационного роста должны быть не сырьевые направления, а высокотехнологичные отрасли, к которым, безусловно, относится атомная энергетика.

В конце 1980-х – начале 1990-х годов ситуация была прямо противоположной. Государственное управление, отечественная экономика (а с ней и атомная энергетика) переживали жесточайший кризис. Аварии, особенно Чернобыльская, расширили знания атомщиков по вопросу безопасности, однако они же стали причиной неприятия атомной энергетики общественностью. В то бурное время судьба атомной энергетики решалась на митингах и площадях. Комиссия, в которую входили руководители топливно-энергетического комплекса страны и представители Академии наук, вынуждена была останавливать строительство даже энергоблоков высокой степени готовности.

Самым непосредственным образом эти «вехи» отразились, в частности, на судьбе строящейся Татарской АЭС, директором которой в конце 1980-х был Борис Васильевич Антонов. В одночасье проект объявили ненужным и вредным. Все перипетии, связанные с закрытием стройки (к тому времени был уже возведен жилой поселок АЭС), Борису Васильевичу пришлось перенести на своих плечах. Столь же драматичными стали обстоятельства, в которых ему позже пришлось работать на посту начальника Главного управления эксплуатации АЭС Минатомэнергопрома СССР. Нужна была поистине большая вера в свое дело, чтобы не опустить руки в этой ситуации.

«В начале девяностых, – вспоминал Б.В. Антонов, – все быстро менялось. За перестроечное время станции остались без элементарного оборудования, персонал – без гроша. Директорам станций становилась такая жизнь нелегкой. Иногда было заниматься работой, техническим состоянием предприятий, их безопасностью. Не шло финансирование, заели неплатежи. Бартер, взаимозачеты, безденежье опустошали души.



Становилось понятным, что атомным станциям в одиночку не выжить. Требовалось общее координирующее управление».

Так Б.В. Антонов вошел в круг единомышленников, которые считали, что управление атомными электростанциями должно стать централизованным. Концерн «Росэнергоатом» стал выполнять функции эксплуатирующей организации со всей полнотой ответственности за безопасное и эффективное производство электроэнергии на АЭС на всех этапах их существования – от начала проектирования и строительства до вывода из эксплуатации, а также за ущерб радиационного воздействия в соответствии с федеральным законодательством об использовании атомной энергии.

Стратегия и тактика

О том, как шло становление Концерна, сегодня хорошо известно из многочисленных воспоминаний участников этого процесса. Пожалуй, менее достойное отражение в этих рассказах получила деятельность Бориса Васильевича, направленная на реализацию технической политики, его опыт антикризисного управления. Может быть, это объясняется самым характером его работы – повседневной, кропотливой, сложной, лишенной внешних публичных эффектов.

Деятельность эта была чрезвычайно многогранной. Специалист самой высокой квалификации, Борис Васильевич Антонов принимал решения как по стратегическим, так и по конкретным техническим вопросам. Постоянно выезжал на атомные станции, добиваясь неукоснительного исполнения линии руководства Концерна, занимался вопросами текущей эксплуатации и модернизации.

Как технический директор, он взаимодействовал в первую очередь с главными инженерами АЭС. Именно по его инициативе в Концерне был создан совет главных инженеров,

организованный как коллегиальный орган выработки решений в области технической политики. Он собирался и доныне собирается раз в квартал. На нем главные инженеры обмениваются опытом эксплуатации АЭС, рассматривают и принимают решения по наиболее актуальным вопросам.

Принимал самое активное участие в завершении строительства, пусконаладочных работах и вводе в эксплуатацию энергоблока №1 Ростовской АЭС. Пуском этого энергоблока завершилась «атомная пауза», началось возрождение атомной энергетики после десятилетнего зстоя.

Безусловно, одной из исторических заслуг Б.В. Антонова за время работы в Концерне стало создание Кризисного центра Росэнергоатома. С учетом отечественного опыта и практики зарубежных стран было решено, что руководство Концерна должно получать в Кризисном центре всю информацию о каждой атомной станции – технологическую, радиационную, экологическую. С этой целью был еще раз тщательно проанализирован горький опыт Чернобыльской аварии. Для уяснения всех нюансов проблемы передачи информации на большие расстояния использовалась прак-

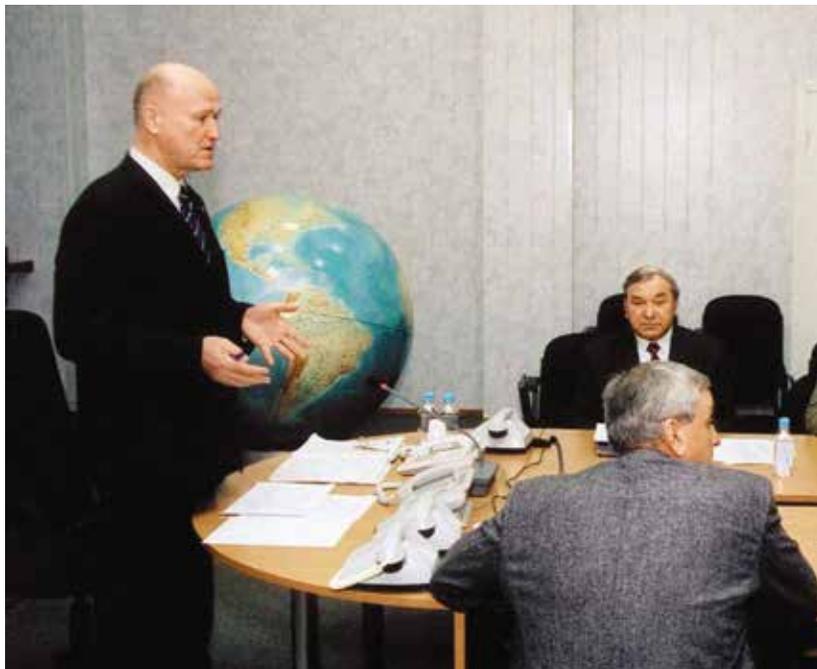
тика центра управления космическими полетами. В пору становления новой структуры Борис Васильевич также побывал в странах с развитой атомной энергетикой: США, Франции, Германии, Англии. Кстати, сам центр создавался при техническом содействии и финансовой помощи французской фирмы EDF.

Кризисный центр Концерна стал основой для оперативного приема, обработки и передачи информации, оказания экстренной помощи атомным станциям в случае аварийных ситуаций. Сегодня это центральное звено системы противоаварийного реагирования Концерна. Центр является одним из крупнейших в Европе и мире, его методы работы и комплекс информационных систем, которые используются для получения, обработки и ретрансляции данных с АЭС, в настоящее время становятся образцом для многих зарубежных аналогов.

Борис Васильевич был одним из первых, кто осознал необходимость создания на АЭС сил и средств аварийного реагирования, задачей которых является предупреждение и ликвидация последствий аварий с радиационным фактором, и внес неоценимый вклад в этот процесс.

Культура безопасности

В такой высокотехнологичной отрасли, как атомная энергетика, исключительно важным является осознание всеми участниками процесса приоритетов безопасности, заложенных концептуально в понятие «культура безопасности». Имеются в виду прежде всего психологические аспекты готовности людей выполнить их главную миссию: безопасно и эффективно производить энергию. Но глубокое осознание своей ответственности, психологическая готовность к стрессовым ситуациям – лишь одно из важнейших условий безаварийной эксплуатации. В «механику» входит также всесторонний контроль, отлаженные системы защиты, подготовка персонала, создание материально-технической базы учебных центров и самих АЭС и многое другое.





Всем этим аспектам обеспечения безопасности, как технический директор, Борис Васильевич Антонов уделял исключительное внимание.

Вот как сам он оценивал в 2002 году свою работу и принципы осуществления технической политики в Концерне: «Прежде всего, хотелось бы сказать, что техническое обеспечение ядерной безопасности – это процесс инерционный. Нельзя получить изменения в показателях уровня безопасности быстро, особенно в лучшую сторону. Все изменения накапливаются постепенно. Годами. И проявляются далеко не сразу... За те десять лет, в течение которых я занимаюсь вопросами обеспечения безопасной эксплуатации АЭС, в отрасли сформировался отлаженный коллектив профессионалов, работающих в Концерне и на атомных станциях, которые ежедневно обеспечивают слаженную работу сложнейших систем».

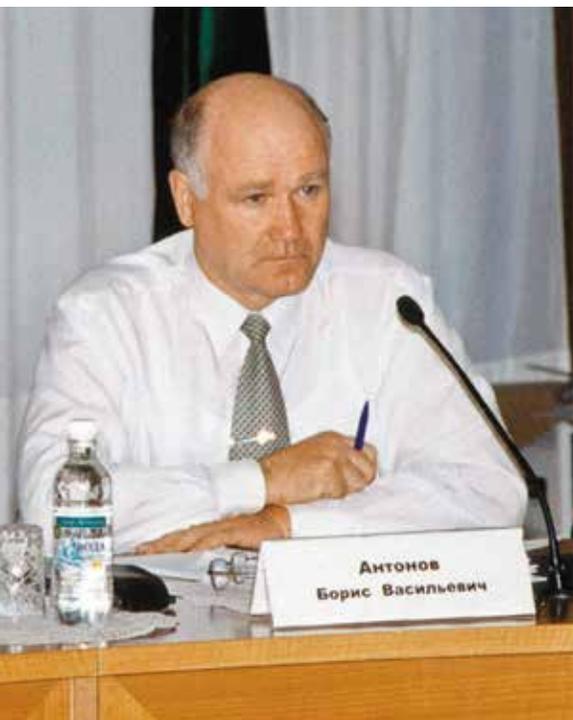
Борис Васильевич отмечал, что техническая политика в Концерне строится таким образом, чтобы ни одно из нарушений, даже самое незначительное, не осталось незамеченным и непроанализированным. В одном из своих интервью в начале 2000-х он подчеркивал, что в Росэнергоатоме «ведется постоянный контроль за состоянием систем безопасности энергоблоков. Безопасность атомных электростанций должна быть обеспечена на 100%. В противном случае безопасность считается неудовлетворительной, что само по себе недопустимо.

Контроль за безопасностью АЭС осуществляет Госатомнадзор. Его требования жесткие, но мы их стараемся выполнять, потому что в противном случае не будет выдана лицензия на эксплуатацию атомной электростанции. И жесткость этих требований не дает нам возможности расслабиться».

Как видим, практически ничего из того, о чем Борис Васильевич Антонов говорил почти 20 лет назад, сегодня не устарело, не утратило значения. Энергия, свет, тепло – за этими важнейшими для современного общества ресурсами по-прежнему стоят высокие профессиональные качества сотрудников Концерна «Росэнергоатом», обеспечивающих «слаженную работу сложнейших систем». Техническая политика строится на учете и анализе всех нарушений, даже самых незначительных.

С 2005 года на атомных станциях Концерна проводится День культуры безопасности. Он учрежден по решению совещания главных инженеров АЭС и является Днем памяти Бориса Васильевича Антонова – одного из руководителей Концерна, который внес большой личный вклад в становление приверженности культуры безопасности.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЯДЕРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ – ЭТО ПРОЦЕСС ИНЕРЦИОННЫЙ. НЕЛЬЗЯ ПОЛУЧИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В ПОКАЗАТЕЛЯХ УРОВНЯ БЕЗОПАСНОСТИ БЫСТРО, ОСОБЕННО В ЛУЧШУЮ СТОРОНУ. ВСЕ ИЗМЕНЕНИЯ НАКАПЛИВАЮТСЯ ПОСТЕПЕННО. ГОДАМИ.



Во всем дойти до самой сути

Характеризуя Бориса Васильевича как личность, коллеги отмечали, что трудно было найти человека, более подходящего для должности технического директора, чем он. Даже в нелегкие для отрасли и страны 1990-е годы, когда ходили на работу практически «за идею», технический директор был примером подвижного, ответственного отношения ко всему, что было связано с делом. Руководителем он был требовательным, в первую очередь к себе, и чрезвычайно пунктуальным: если даны какие-то поручения, они обязательно должны быть выполнены. В личных отношениях – мягким и жестким – в деловых. В людях его привлекали профессионализм, знания. Несомненно, он и сам обладал этими качествами в полной мере.

Главная задача технического директора – контролировать атомные станции в организации обеспечения безопасного производства электроэнергии. Задача чрезвычайно непростая, учитывая, что взаимоотношения между Концерном и станциями были не такими, как сейчас: АЭС

были достаточно самостоятельными. Поэтому вездливость, дотошность Бориса Васильевича, его стремление во всем разобраться самому и дойти до истины поначалу воспринимались руководителями АЭС неоднозначно. Но постепенно он завоевал высокий авторитет, прежде всего благодаря своей технической грамотности и принципиальности. Как вспоминает Александр Локшин, ныне первый заместитель генерального директора по операционному управлению Госкорпорации «Росатом», во время посещения атомных станций Борис Васильевич избегал парадных маршрутов и жестко спрашивал за любой обнаруженный недостаток. Зато и похвала из его уст звучала особенно весомо.

«У меня никогда не было повода усомниться в его лидерских и моральных качествах, – рассказывает Николай Сорокин, заместитель Антонова в течение без малого семи лет, ныне – генеральный инспектор Концерна «Росэнергоатом». – Работая с ним, можно было быть уверенным, что в случае необходимости ты всегда можешь рассчитывать на его помощь в решении как производственных, так и бытовых проблем. Это были единичные случаи, но я обращался к нему с такими проблемами. Помощь последовала незамедлительно».

Ценил находчивость и умение ориентироваться в стрессовых, крутых ситуациях. А такие в годы становления Концерна и Кризисного центра возникали чуть ли не ежедневно. Рафаэль Арутюнян, видный ученый, руководитель центра научно-технической поддержки ИБРАЭ РАН, приводит в своих воспоминаниях любопытный случай. В 1998 году министр по атомной энергии О.Е. Адамов объявил условную аварию на Калининской АЭС. Ключевой вопрос, который обсуждался при реализации сценария аварии, – нужны ли меры по защите населения в пристанционном городе Удомле. В тогдашнем Кризисном центре уже стояли компьютеры, но инженеры, которые должны обеспечивать расчеты, отсутствовали или плохо владели программами. След с расче-

тами доз на мониторе компьютера явно не соответствовал заданному источнику. Тем временем с минуты на минуту ожидалось прибытие министра. Ситуация становилась крайне неприятной.

Дальше предоставим слово самому Р. Арутюняну: «Нами руководил Борис Васильевич Антонов. Замечательный человек и специалист. Он в резких выражениях спросил, способен ли кто-нибудь из прибывших оценить ситуацию, дать рекомендации по персоналу, а главное – по обстановке в Удомле.

Я по мобильному телефону поговорил с дежурным нашего Кризисного центра. Первый наш эксперт уже прибыл и приступил к расчетам. Я понял, что не успеваем. Взял бумагу и карандаш. Прикинул выброс...

Мощность дозы на площадке получилась меньше одного миллирентгена в час. Никакой срочной эвакуации персонала не требуется. Доза в Удомле у меня получилась менее одного миллизиверта. Оценки с запасом. Никакие защитные меры не нужны. Начал это объяснять присутствующим.

Борис Васильевич понимал, что с минуты на минуту будет министр. А он вездлив и влезет в технические детали. Антонов скомандовал: докладывать радиационную обстановку и меры защиты будешь ты. В дверях появился министр, последовал доклад Антонова по действиям персонала станции. Я докладывал по радиационной обстановке. Министр быстро отреагировал. Ему казалось, что по заданной вводной радиационная обстановка должна быть более неблагоприятной. Я объяснил. Он кивнул. И тут его взгляд остановился на мониторе компьютера с ошибочным расчетом. Я замолк на полуслове. Министр спросил, по этой ли программе мы считали обстановку в Удомле. Быстро ответил: «Вы же знаете, у нас в центре поддержки программ посерьезнее». Министр поблагодарил всех и уехал. А могли получить по шее. Министр умел быть строгим. Он серьезно относился к аварийному реагированию.

Выражения Бориса Васильевича после отъезда министра не передать! Высказав все, что думал, он обратился ко мне: «Рафаэль, ты все время просишь у меня деньги на компьютеры, а самому хватило листа бумаги и простого карандаша». Немая сцена. Доумничался. Я пытался возмущенно объяснить. Антонов засмеялся, поблагодарил за работу».

Но выводы были сделаны, комментирует далее Арутюнян. Многолетняя дискуссия о необходимости создания специализированных центров технической поддержки в аварийных ситуациях завершилась. Концерн на Ферганской улице создал прекрасный Кризисный центр, связанный коммуникационными линиями с центрами технической поддержки. Регулярно стали проводиться противоаварийные учения.

Знать – значит предвидеть

Судьба позволила Борису Васильевичу Антонову не просто прикоснуться к великому делу, но и участвовать в нем самым активным образом, реализовать свой инженерный талант, испытать удовлетворение и радость от зримых результатов своей работы.

И сегодня техническая политика в Концерне во многом осуществляется на заложенной Б. В. Антоновым основе, по его лекалам и заветам. В безусловном порядке на предприятии обеспечивается ядерная, радиационная и экологическая безопасность. Принятые за годы эксплуатации технические решения, реализованные меры и новые системы существенно повысили уровень безопасности и надежности АЭС. Создаются новые продукты, ведется работа за рубежом. Росэнергоатом стремительно входит в число самых конкурентоспособных в мире компаний по ядерным энергетическим технологиям. Заслуга в этом Б. В. Антонова и тех, кто вместе с ним создавал Концерн, несомненна. РЭА

Из интервью Бориса Антонова «Независимой газете» (11 апреля 2000 года)

– Борис Васильевич, в последнее время в прессе появляются сообщения о плачевном техническом состоянии российских атомных станций, что весьма серьезным образом сказывается на уровне безопасности отечественных АЭС. Насколько эти обвинения соответствуют реальному состоянию отечественных атомных станций?

– Прежде всего, хотелось бы сказать, что техническое обеспечение ядерной безопасности – процесс инерционный. Нельзя получить изменения в показателях уровня безопасности быстро, особенно в лучшую сторону. Все изменения накапливаются постепенно. Годами. И проявляются далеко не сразу. Поэтому комментировать технические показатели стабильности работы станций в политическом аспекте, как это делают некоторые критики нынешнего министра, просто некорректно.

С этой точки зрения и критическая оценка качества работы министра Российской Федерации по атомной энергии Адамова со стороны некоторых СМИ с использованием технических показателей работы АЭС необоснована. Все работы по обеспечению безопасности деятельности АЭС России ведутся в объеме и в соответствии с имеющимися нормативными документами, а улучшение показателей, зафиксированное нами по итогам 1999 года, иллюстрирует качество этих работ.

– Хотелось бы более детально остановиться на вопросах безопасности. Как строится работа в отрасли, чтобы защитить систему от сбоев?

– За те десять лет, в течение которых я занимаюсь вопросами обеспечения безопасной эксплуатации АЭС, в отрасли сформировался отлаженный коллектив специалистов-профессионалов, работающих в Концерне и на атомных станциях, которые ежедневно обеспечивают слаженную работу сложнейших систем. Техническая политика строится таким образом, чтобы ни одно из нарушений, даже самое незначительное, не осталось незамеченным и непроанализированным. Ведется постоянный контроль за состоянием систем безопасности энергоблоков. Если, к примеру, срабатывает аварийная защита, это вовсе не означает, что на станции произошла какая-то авария. Это своего рода предупредительный сигнал. Системы защиты осуществляют жесткий контроль за всеми показателями работы атомной станции, общее число которых приближается к пятнадцати тысячам, и на отклонение любого из них от нормы система аварийной защиты реагирует самым решительным образом – происходит остановка энергоблока. Безопасность атомных электростанций должна быть обеспечена на 100%. В противном случае безопасность считается неудовлетворительной, что само по себе недопустимо.

– А кто контролирует работу АЭС и каков, по оценкам проверяющих, уровень безопасности наших атомных станций?

– Контроль за безопасностью АЭС осуществляет Госатомнадзор. Его требования жесткие, но мы их стараемся выполнять, потому что в противном случае не будет выдана лицензия на эксплуатацию атомной электростанции. И жесткость этих требований не дает нам возможности расслабиться. Ведь не зря на сегодняшний день российские атомные станции соответствуют самым жестким международным стандартам. Такое заключение неоднократно давали в том числе и различные иностранные организации, занимающиеся в рамках международных программ контролем за уровнем безопасности работы атомных станций в России.

ЧЕЛОВЕК ЖИВ, ПОКА ЕГО ПОМНЯТ

Российская атомная энергетика сохраняет благодарную память об удивительном человеке – Борисе Васильевиче Антонове. Его нет с нами, но боль этой утраты сильна по-прежнему. Мы публикуем воспоминания работников Концерна, тех, кто долгие годы трудился рядом с Борисом Васильевичем Антоновым



Сергей АДАМЧИК,
генеральный инспектор Госкорпорации «Росатом»

С 1992 года и до конца его жизни нас связывали добрые человеческие и деловые отношения.

Первая встреча и совместная работа произошли в комиссии по расследованию нарушения в работе блока № 3 Ленинградской АЭС в марте 1992 года. Ситуация сложная, было много шума и вопросов со стороны прессы и народных избранников. Борис Васильевич внешне сдержан, корректен в поведении и точен в ответах. После завершения работы он мне сказал: «Похоже, что мы сработаемся». В последующем наша работа проходила в ежедневных общениях, обсуждениях и решениях различных технических вопросов.

Начало девяностых годов – сложный период в атомной энергетике, упал спрос на электроэнергию, да

и за выработанную продукцию не платили. Показатели работы АЭС не только по выработке, но и по безопасности и устойчивости в работе объектов были не очень привлекательными.

Помню слова Бориса Васильевича о том, что в этот период нужно сохранить атомную энергетику и что она будет в нашей стране востребована.

Фактически эти слова определяли его производственную деятельность. В Концерне под его руководством формировалась последовательная техническая политика, и сегодня показатели безопасности в работе АЭС на уровне показателей ведущих в этой области стран мира.

Кроме экономических трудностей, в начале 90-х годов на нашу атомную энергетику оказывали политическое давление. Характерным примером является Соглашение по ядерной безопасности между Европейским банком реконструкции и развития и Правительством РФ. Соглашение предусматривало выделение финансовых средств на модернизацию Кольской, Нововоронежской и Ленинградской АЭС, но в то же время – ряд ограничений на эксплуатацию. Соглашение в том числе установило ограничения на продление эксплуатации энергоблоков первого поколения. Концерн «Росэнергоатом» на энергоблоках провел модернизацию, подготовил необходимые обоснования безопасности, обновленные энергоблоки продолжали вырабатывать электроэнергию. Наши зарубежные коллеги согласились с таким подходом и результатом. Огромный вклад в эту работу внес Борис Васильевич Антонов.

Я не сразу узнал о его тяжелой болезни. Борис Васильевич не подавал виду и продолжал активно трудиться. Болеть ему было некогда.

Редко можно встретить человека, так преданного своему делу, как Борис Васильевич Антонов.

Николай СОРОКИН,
генеральный инспектор Концерна «Росэнергоатом»

Впервые с Борисом Васильевичем мы встретились в 1973 году, работая в цехе наладки Ленинградской атомной станции в должности инженеров. Мы вместе участвовали в пусконаладочных работах первого и второго энергоблоков ЛАЭС, а затем вместе перешли на оперативную работу.

Этот период оперативной работы на Ленинградской станции, пожалуй, был одним из тех немногих временных отрезков, когда по роду своей деятельности мы практически не пересекались. Ведь первая очередь (блоки № 1 и 2), где трудился Борис Васильевич, и вторая очередь (блоки № 3 и 4), на которой работал я, в то время были разделены и территориально, и административно.

Наши пути опять сошлись на Игналинской АЭС, где сооружались самые мощные на тот момент в мире энергоблоки с реакторами РБМК-1500 и куда нас обоих перевели с Ленинградской станции, Бориса Васильевича – на должность старшего начальника смены, меня – на должность начальника производственно-технического отдела.

На Игналинской АЭС в обязанности Антонова входила организация работы оперативного персонала по эксплуатации станции, и с этой работой он справился блестяще. Вот только один пример: по плану, ввод в эксплуатацию первого блока Игналинской станции был намечен на 1983 год. И он действительно был включен в сеть в 1983 году, но... 31 декабря, в конце суток. В тот праздничный предновогодний вечер, да и в саму новогоднюю ночь оперативный персонал работал так, как он и должен был работать под руководством Антонова, – четко, грамотно и ответственно.

Стало очевидно, что организаторские способности Бориса Васильевича нельзя не использовать для решения более сложных и масштабных задач. И его назначение на должность директора строящейся Татарской атомной станции для всех нас стало совершенно закономерным. Уверен, что под руководством Антонова, с его знаниями, характером и настойчивостью, была бы построена лучшая отечественная АЭС. Не его вина, что страну захлестнули разрушительные процессы, которые не обошли и вверенную ему станцию.

Строительство Татарской АЭС было прекращено, и Борис Васильевич переведен в аппарат министерства на должность руководителя главного управления по эксплуатации всех АЭС России. Для меня, в то время главного инженера Чернобыльской станции, он впервые стал вышестоящим начальником. Уже тогда он был руководителем компетентным, требовательным, в то же время всегда готовым прийти на помощь и бескомпромиссным в принципиальных вопросах. Таким руководителем он оставался до последних дней жизни, и именно таким Бориса Васильевича помнят все его подчиненные.



После моего перевода в Концерн «Росэнергоатом» в 1995 году в течение следующих семи лет мне посчастливилось работать под непосредственным руководством Антонова, в том числе и в должности его первого заместителя. Работать с ним было легко. Его высокая требовательность с лихвой компенсировалась четкой постановкой задач и созданием необходимых условий для их выполнения. Он немедленно реагировал на любые личные проблемы работавших с ним людей, стремился оказать помощь там, где в ней действительно нуждались.

Это был мужественный человек. В течение долгого времени и до конца своих дней он боролся с тяжелой болезнью, практически не оставляя работу. Именно усилиями Бориса Васильевича и сформированной им команды создана система эксплуатации отечественных АЭС мирового уровня.

Были ли у него недостатки? Как и у каждого живого человека, наверное, были. Но не они определяли его личность, не они сохранились в памяти. Он навсегда останется в наших сердцах настоящим человеком, одним из тех, на ком держится государство Российское.

**Игорь ГОРЕЛОВ, главный технолог
отдела функционирования
Кризисного центра и ОПАС**

От нас ушел удивительный Человек. Именно Человек с большой буквы. Говорить и писать о нем можно бесконечно долго. Борис Васильевич Антонов был из числа тех, кто полностью отдал себя работе. Такого набора средств связи (и на рабочем месте, и в служебной автомашине, и дома), какой был у Бориса Васильевича, по сей день нет ни у кого в Концерне. Он считал себя обязанным быть постоянно в курсе всех производственных событий и всегда говорил: если возникнет малейшая необходимость, меня должны найти в любое время суток, где бы я ни находился. Он был по-настоящему талантливым руководителем, готовым не только получать информацию, но и принимать решения в самые ответственные моменты.

У Бориса Васильевича была мечта – летать, увидеть заоблачную даль. Не многие знают, что свою мечту он осуществил уже смертельно больным человеком. Он добился своего и сел за штурвал самолета, как добивался всего, за что брался. Вначале авиационные тренажеры, а потом и реальные самолеты. Вначале с инструктором, а потом и один. Было два случая, когда у него на взлете отказывал двигатель самолета. Но в ответ на слова близких о том, что, может быть, хватит играть с судьбой, он только улыбался и продолжал летать. И это только один из примеров проявления непостижимой силы воли, которая была присуща Борису Васильевичу и которая особенно проявилась в последние годы его жизни.

В своем рабочем кабинете я храню джойстик, которым Борис Васильевич управлял во время занятий на компьютерном авиационном тренажере. Этот джойстик – не просто память о замечательном человеке, с которым меня свела судьба. Часто, особенно в сложных ситуациях, я представляю на нем руку Антонова, который с одинаковой твердостью умел управлять и летательным аппаратом, и атомными энергетическими станциями. И в эти моменты я вновь начинаю ощущать ту колоссальную поддержку, которой мы все лишились с его уходом.

В фойе Кризисного центра выставлена коллекция камней Бориса Васильевича. Он любил камни, коллекционировал их. Он и сам был будто сделан из камня, но с очень добрым и чутким сердцем.

Человек жив, пока его помнят. Мы его будем помнить всегда.



Галина КЕЗИНА, дежурный диспетчер Кризисного центра

Суббота. Я иду на работу. До сих пор, когда подхожу к лифту, мгновенно проносится мысль: «Интересно, Антонов на работе?» Даже не вся мысль, а начало ее. Следующая, наступая на первую: «Его уже нет», – отдается каждый раз болью в сердце.

Борис Васильевич Антонов. Как рано он ушел от нас. Мы были к этому не готовы. Мы и сейчас, греша, не можем смириться с этим уходом. Я заметила: когда уходит из жизни сильный человек, то он еще долгое время не то что живет в твоём сердце, это естественно, а живет в твоей жизни, в работе. Долго, очень долго продолжаешь сверять с ним свои поступки, будто он рядом.

Для этого человека не было второстепенных вещей. Все нужно, все важно, все срочно. А мы, исполнители, старались, понимая, что атомная энергетика – это такая отрасль, где каждый человек должен быть специалистом, работать грамотно и самоотверженно, чтобы мысли ни у кого не возникло: «Да кто там работает?»

Работают специалисты, работают четко и грамотно. И огромная заслуга в этом Бориса Васильевича Антонова. В трудное время, когда в стране царила полная неразбериха, на посту технического директора Концерна он приложил много усилий, таланта и воли, чтобы атомная энергетика росла и развивалась.

Когда я уезжала с атомной станции работать в Москву, меня спрашивали, у кого я буду работать. И на мой ответ «У Антонова» ежились и сочувствовали, зная, что Борис Васильевич спрашивает строго. Но ведь это же хорошо, что строго. Это нужно в первую очередь тебе. Это дисциплинирует и вселяет уверенность, что твоя работа нужна. Сколько раз мне, новому человеку в огромном коллективе, приходилось обращаться к нему с различными вопросами, и ни разу он не сказал: «Нет, у меня нет времени».

Утро. 6:25. Через пять минут позвонит Антонов. Он уже пришел, лампочка горит на телефонном аппарате, значит, разговаривает со станцией. Все сводки разложены, информация собрана. Жду. Звонок. Неизменно бодрый голос: «Галина Николаевна, доброе утро. Как у нас дела?» В ответ – полный доклад по каждой атомной станции, по каждому энергоблоку. Мы понимаем, что он уже все знает лучше нас, но порядок есть порядок. Слушал он всегда внимательно, задавал вопросы. Каждый доклад – и урок, и экзамен.

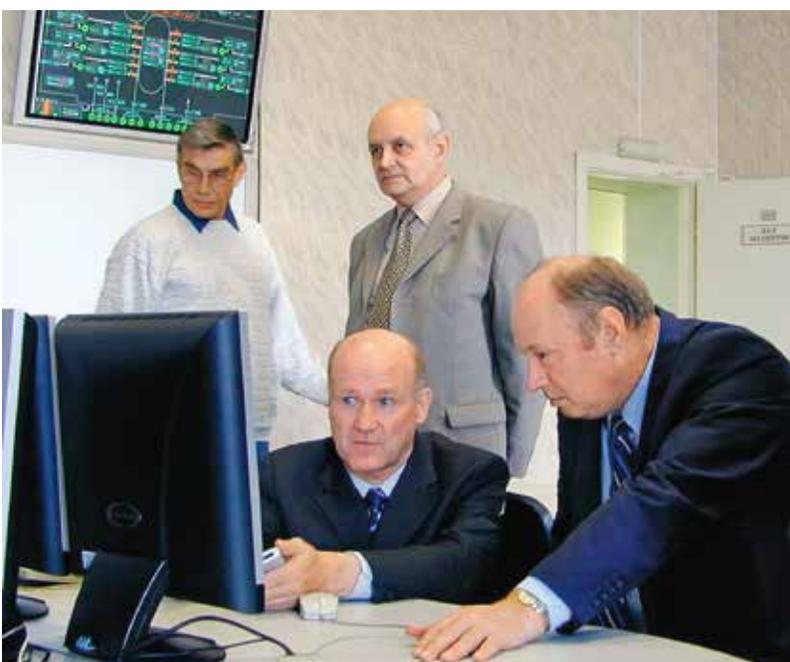


Надежда ТЕРЕШЕНКОВА, дежурный диспетчер Кризисного центра

Тяжело сознавать, что рядом нет Антонова. Время необратимо, и только память без конца возвращает его. Человек бесконечной щедрости души, его интересовало все в жизни диспетчера: настроение, как учатся дети, жилищные проблемы. В августе 2004 года он проводил последнюю в своей жизни противоаварийную тренировку и после ее окончания подошел ко мне и спросил: «Надежда Петровна, как ваше настроение?» Боже мой, этот смертельно больной человек интересовался моим настроением!

От нас ушел человек с большим сердцем. И еще долгое время в 6:10 утра автоматически рука моя набирала номер его факса, отправляя ежедневную оперативную сводку. Факс Антонова включался на прием, но нажать кнопку «Старт» мешали слезы.

РЭА



Иду по коридору Кризисного центра. Бросила взгляд на группу разговаривающих незнакомых людей, слышу бодрый голос: «Галина Николаевна, добрый день!» Антонов. И опять мы забывали о его болезни, опять «лезли» к нему с разными мелочами, нам и в голову не приходила мысль, что он уже стоит на краю вечности.

Мне позвонил муж и сказал: «Умер Борис Васильевич». Я спросила: «Какой?» Знала, что он тяжело болен, что ему очень плохо, но также я знала, что умереть он не может. Когда он заходил к нам в диспетчерский пункт, всегда с энтузиазмом говорил о планах, идеях, которые нужно претворить в жизнь. И вдруг... его нет. Он просто ушел.



КАК ПОБЕДИТЬ ДРАКОНА: О ФОРМИРОВАНИИ АТМОСФЕРЫ ДОВЕРИЯ



Директор по управлению персоналом и социальной политике Концерна «Росэнергоатом» Дмитрий ГАСТЕН рассказывает о создании культуры доверия как основы открытости, важнейшего условия формирования культуры безопасности

2020 год, наполненный непростыми событиями, в том числе изменившимися особенностями работы в атомной отрасли, начался со значимого общественного события, которое состоялось в январе, еще до наступления пандемии и запретов на проведение публичных мероприятий, – второго форума «Развитие культуры безопасности в Электроэнергетическом дивизионе». Символично, что начиная этот год (и еще не зная о предстоящих сложностях пандемии) мы успели войти в него, проведя стратегическое мероприятие по культуре безопасности. Ряд решений, которые были найдены в ходе живого неформального общения в Концерне, позволили сформулировать важную задачу в сфере работы с персоналом: как в целях повышения культуры безопасности обеспечить атмосферу доверия в коллективе, с тем чтобы значимые проблемы выносились на обсуждение и решение, чтобы информация беспрепятственно проходила между всеми уровнями системы управле-

ния, чтобы весь интеллектуальный потенциал коллектива Концерна был задействован для решения как задач повышения безопасности, так и в целом для повышения эффективности деятельности во всех остальных аспектах.

Коучинг – это не страшно

Говоря о лидерстве, особенно в аспекте развития культуры безопасности, мы и ранее уделяли внимание коммуникациям в форме коучинга. Для тех, кто не знаком с этим форматом взаимодействия, сам термин «коучинг» создает ассоциацию взаимодействия с большой дистанцией, академического или даже околонуучного. На самом же деле главный секрет успеха взаимодействия при коучинге – это выбор понятного, подходящего к ситуации языка формулировок и тона общения.

В 2019 году на Кольской АЭС успешно реализовали пилотный проект по формированию доверия в развитии культуры безопасности. Причем одна из составляющих этого успеха – доступность для общения всех участников. Если коммуникация складывается сложно, то самое простое – бросить упрек в сторону руководителей: они недоступны,

укрылись в кабинетах, не хотят общаться или не имеют на это времени. Однако есть и обратная проблема, вижу ее как руководитель: если на поступающий запрос сверху в ответ тишина, в данном случае это не знак согласия, а признак нежелания вовлекаться в проблему. Лично я в своем подразделении ценю не тишину, а активных работников и правдорубов, которые на запрос о предложениях поднимают руку и говорят не всегда приятное и удобное. Но ценность не в комфорте, а в развитии и поиске, устранении препятствий, которые мешают работе.

По мнению участников форума, лидерство в атомной энергетике – «поведенческая модель работника, который независимо от уровня должности в инициативном порядке вдохновляет собственным примером, осуществляет коучинг, влияет на поведенческие модели людей и формирует их с целью достижения высочайших стандартов работы предприятия атомной энергетики». Это определение достойно разбора по каждому пункту, потому что каждый из них важен. Но остановлюсь на том, что мы ожидаем от наших работников лидерства независимо от уровня должности, на которой они работают, потому что лидерство

связано не с позицией в иерархии, а с пониманием, как нужно работать, каковы наши стандарты и что им не соответствует (либо не актуален сам стандарт). В этом смысле задачи каждого уровня, даже, казалось бы, совсем маленькие и незначительные, нужно решать, и делать это на своих уровнях, не ожидая команды сверху.

Учимся доверию

Лидерство гораздо более эффективно и успешно, если опирается на доверие. Содержательная формулировка, найденная участниками форума по развитию культуры безопасности: доверие – это положительные взаимоотношения между людьми, позволяющие каждой из сторон быть уверенной в порядочности. Доверие основано на убеждении, что другой будет учитывать интересы человека и не предпримет ничего идущего ему во вред.

Доверие мы определяем как готовность общаться открыто, подразумевая, что твой собеседник не будет использовать сказанное тобой во вред. Эту атмосферу сформировать непросто. Не единожды нужно показать, что соответствуешь этой линии поведения; неосторожные действия легко разрушают уже сложившийся образ. Бремя формирования культуры доверия лежит прежде всего на руководителях, хотя «наверх» коммуницировать сложнее. Пока лишь немногие готовы смело и открыто говорить о проблемах руководителю, как это может сделать начальник подчиненному. Сотрудникам еще сложнее поднимать какие-то проблемы, пусть даже известные и наболевшие, если руководитель не готов начать поиск решений. Интересная познавательная книга, которую можно рекомендовать нашему коллективу от мала до велика – «Скорость доверия», авторы Стивен Кови-младший и Ребекка Меррилл. Не единственная, но одна из важных мыслей этого объемного тома: создание доверительной атмосферы не так сложно, как может показаться, доверие присутствует, если можно опереться на слова, позицию и мнение работника, не требуя какого-то документа

с подписью. Сам нередко слышу в ходе совещаний, что слов недостаточно, лучше будет написать официальное письмо с подписью. Как раз это – маркер отсутствия культуры доверия. Во-первых, все замечают, что говорящий на словах может более вольно относиться к данным и фактам, спешить с оценками. Бумаге с подписью, а лучше даже печатью, доверия больше. Но мы стремимся переходить к иному порядку: если человек поделился своей позицией, то ему можно доверять, и завтра он не откажется от своих слов, а слышавшие его и начавшие действовать после этих слов не попадут в неловкую ситуацию.

Цикл развития атмосферы доверия, который мы реализуем, раскладывается на пять этапов. В начале

цикла руководитель должен проявить активность, то есть сформировать запрос на высказывание мнений, позиций, конструктивную критику. Второй этап (тоже несложный, если предпосылки к культуре доверия уже есть): сотрудники формулируют большое количество вопросов, потенциальных проблем текущей деятельности, и благодаря установлению диалога у них есть возможность эти предложения высказать.

Очень важен третий шаг: спикер получил вопрос, прокомментировал поведение работника, дальше наступает время действий на основании его слов. Для этих действий зачастую нужны временные, финансовые, человеческие ресурсы. Мы все знаем устоявшееся негативное выражение «Инициатива наказуема», сталкива-



▲ Лидерство в атомной энергетике

лись с ситуацией, когда, подняв проблему, получаешь в ответ еще больше контроля вместо поддержки хотя бы советом; бесполезно ждать ресурсов, даже административной помощи. Каждому руководителю важно обратить внимание на собственную реакцию, когда подчиненные приходят с актуальной проблемой: решив ее, вы поднимете эффективность коллектива и даже организации. Но лишь малое число проблем разрешится без значимых усилий. А сложные проблемы могут даже потребовать реорганизации текущей деятельности. При этом мы все знаем, что Концерн – устоявшаяся, высоко регламентированная организация (и в этом огромное количество плюсов). Когда проблемные вопросы возникают, их причина, скорее всего, имеет системный характер, и, оставаясь в регламентированной среде, мы будем мучиться с проблемами без должного эффекта.

В нашем случае для системного решения проблем требуется участие руководителей самого высокого уровня. Хочу напомнить в этой связи, что в Концерне сложилась хорошая практика советов по развитию культуры безопасности – их возглавляют директора на АЭС, а совет по культуре безопасности Концерна возглавил генеральный директор Росэнергоатома. Внимание к проблемам таким образом обеспечивается на самом высоком уровне.

ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК ПОДЕЛИЛСЯ СВОЕЙ ПОЗИЦИЕЙ, ТО ЕМУ
МОЖНО ДОВЕРЯТЬ. И ЗАВТРА ОН НЕ ОТКАЖЕТСЯ ОТ СВОИХ
СЛОВ, А СЛЫШАВШИЕ ЕГО И НАЧАВШИЕ ДЕЙСТВОВАТЬ
ПОСЛЕ ЭТИХ СЛОВ НЕ ПОПАДУТ В НЕЛОВКУЮ СИТУАЦИЮ.

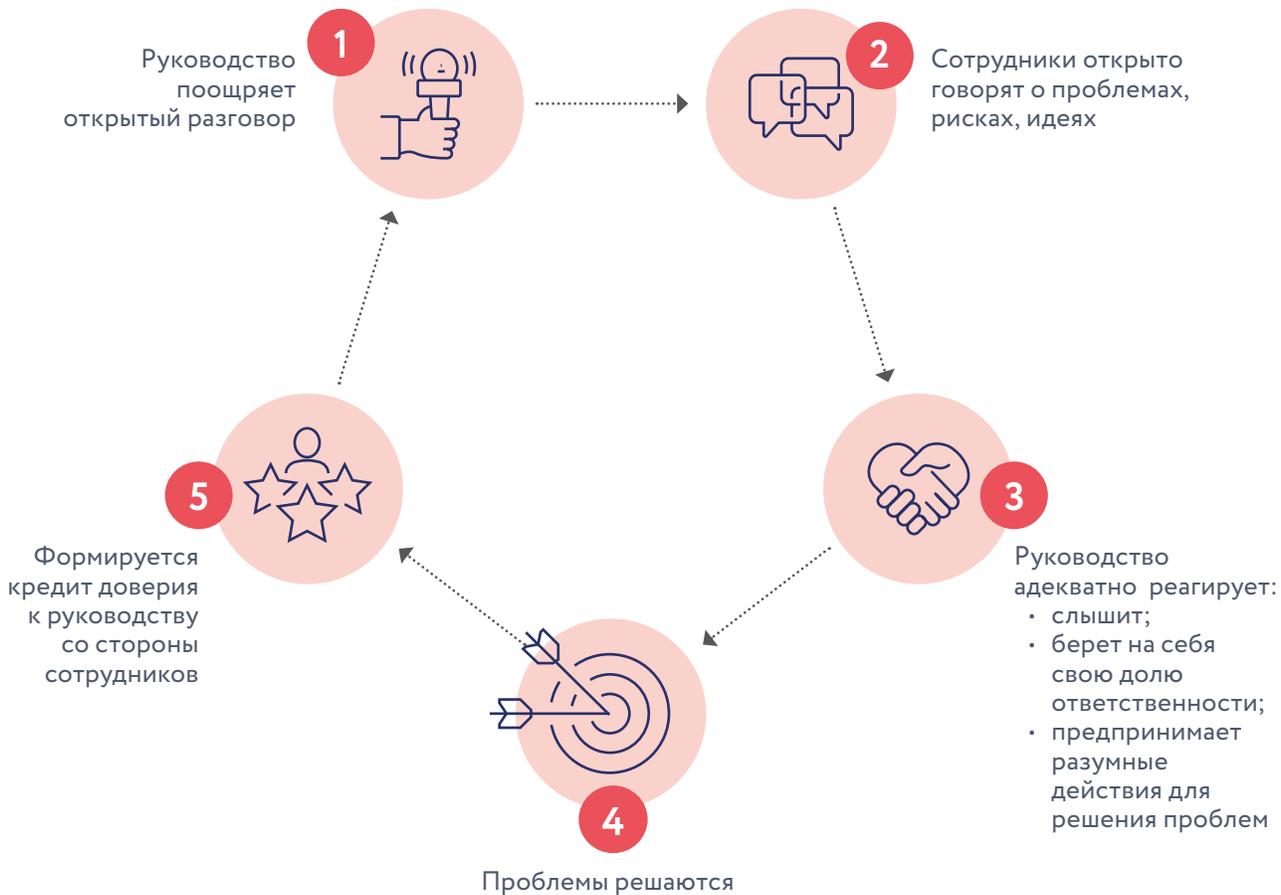
Обращаясь к сотрудникам дивизиона, еще раз призываю озвучивать и эскалировать проблемы, даже если это делается далеко не в первый раз. Настойчивость привлечет внимание руководства, и конструктивное разрешение проблемы, пусть не с первой попытки, станет доступно.

Наконец, пятый этап – пожинание плодов. Решив проблему, мы поддерживаем конструктивный диалог и вновь проходим весь цикл, поскольку всегда есть место для улучшений. Важно, чтобы с каждым циклом желание диалога возрастало.

Признаки драконизма

Доверяют ли сотрудники своему руководителю? На любом мероприятии в презентации большой успех имеет метафора дракона-начальника, которому противостоят рыцари в броне. Если руководитель, подобно дракону, налетает на крепость и опалает всех, кто не успел убежать, то, как бы это эффектно ни выглядело с точки зрения такого дракона, культура доверия сформирована не будет.

Не могу не рассказать о примере из практики Концерна: обсуждение проблемы коронавируса. Один из значимых показателей – количество контактных лиц, пересекавшихся с заболевшим работником. Один из коллег уверенно предложил: надо задействовать все меры дистанцирования, носить маски и перчатки, и если после этого в организации будут выявлять больше двух-трех контактных лиц с положительным тестом, то конкретных виновных (руководителей подразделений) нужно административно наказать: они не проследили, а подчиненные не соблюдали правила дистанцирования. Типичный пример драконовских мер в действии. Нам сложно вступать в диалог с такой позицией, но попробуем: на следующем шаге окажется, что организация и руководитель получают наказание за информирование о реальном количестве контактных лиц. Это веское основание не показывать правдивые цифры, чтобы не получить драконью реакцию в награду за правду.



▲ Цикл развития доверия



▲ Результаты исследования вовлеченности персонала по итогам 2018–2019 годов



Например, мы видим, что в поиске решений о стратегическом развитии топ-руководство формирует идеи и вырабатывает единую (для первых руководителей) точку зрения о новых целях, но в силу масштабы коллектива даже в средний менеджмент, занятый повседневными задачами и с поминутно расписанным рабочим днем, эти стратегические сигналы не проходят. Также и сигналы из среднего менеджмента могут застрять на уровне линейного руководства. Это не упрек к нижним уровням системы управления, а знак, что их загруженность может быть недооценена. Характерный пример, который мы встретили даже в топ-уровне

СЛОЖНО ПРЕДСТАВИТЬ ДРУГИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ГДЕ ВСЕРЬЕЗ ВОСПРИМУТ РАЗГОВОР О МЕХАНИЗМАХ СОЗДАНИЯ КУЛЬТУРЫ ДОВЕРИЯ. МЫ ЖЕ, ФОРМИРУЯ КУЛЬТУРУ БЕЗОПАСНОСТИ КАЖДЫЙ ДЕНЬ, ВОВЛЕКАЯ В ЭТОТ ПРОЦЕСС РАБОТНИКОВ ОТ РУКОВОДСТВА ДО МОЛОДЕЖИ, ВИДИМ ВАЖНОСТЬ И НУЖНОСТЬ ЭТОГО ПРОЦЕССА.

Инструментов драконьего поведения немало. Это выговор, депремирование, наказуемость инициативы: сделать так, чтобы тот, кто принес проблему, взялся ее решить, а дракон проконтролирует через два дня. Или пренебрежение – у дракона полно своих проблем, а тут проблема масштаба комаров: «Решайте на своем уровне».

Но есть проблема, которая в цикле создания атмосферы доверия сказывается на третьем шаге: если руководитель обещает много, но делает мало. Когда на следующем цикле такой руководитель спросит, каковы еще проблемные вопросы, он не увидит желаний продолжать разговор, делиться, развивать эту тему.

Коллектив Концерна огромный, люди разные. Наши руководители – это грамотнейшие инженеры, достигшие вершин в понимании работы атомного реактора и уча-

ствующие в создании лидирующего в мире образца энергоблока. Лидерство бывает дано как персональный, врожденный навык, но умению делегировать качества, нужные для качественного функционирования сложного коллектива, безусловно, можно и нужно учиться. Даже получив небольшое «вливание» от тренинга или обучающегося семинара, грамотный инженер сможет сформировать для себя и освоить поведенческие индикаторы, чтобы показывать пример: начиная от использования средств индивидуальной защиты и заканчивая анализом, насколько деятельность в целом соответствует регламентам поддержания безопасной эксплуатации, строительства, ремонта. Он поймет, насколько важна доступность для общения и проактивная коммуникация. Обратит внимание, что прохождение информации сверху вниз встречает объективные препоны.

руководства: когда после изменений должностной инструкции в разделе обязанностей оказалось 103 пункта «обязан». Лишь примерно на сотом месте обязанность «проявлять себя лидером в культуре безопасности». Понятно, что многие документы формируются способом, аналогичным написанию письма из Простоквашино, но все равно лидерство в культуре безопасности не должно замыкать список. Безусловно, вопрос приоритетов загрузки очень важен: действующий руководитель топ-уровня не может погрузиться в цеха, нырнуть в коучинг... Речь о другом: необходимо на всех уровнях соизмерять ресурсы, обеспечивать их наличие, по возможности проактивно снижать нагрузку на линейных руководителей, если это возможно. Если можно отказаться от бумажных бюрократических задач и написания очередного отчета, то лучше действительно пойти и поговорить с коллективом.



▲ Цитаты из отчета о проведении независимой оценки текущего уровня культуры безопасности (2018–2019 гг.)

И другие полезные меры

Напомню о роли института уполномоченных по культуре безопасности в создании атмосферы доверия. Уполномоченных уже более 700 человек; их деятельность развернута практически во всех значимых подразделениях Концерна. Этот коллектив вносит серьезный вклад в развитие культуры безопасности организации.

Демонстрирует высокую эффективность, казалось бы, простой совет проявлять личный пример в культуре безопасности. Еще до пандемии, ограничившей возможности личной коммуникации, руководители топ-уровня приняли участие в подготовке видеороликов с обращениями, где не «по протоколу» с формальными словами, а лично от себя поделились пониманием развития культуры безопасности. Это позволило охватить широкую аудиторию, донести свою позицию до всех заинтересованных уровней.

Необходимо поощрять правильные модели поведения, говорить о положительных примерах, поэтому на слете уполномоченных по культуре безопасности мы начали определять лучших уполномоченных дивизиона. Есть и локальный пример: в частности, на Белоярской АЭС ежемесячно распространяется информация, кто и за какой вклад в развитие культуры безопасности был поощрен за прошедший месяц.

Анализ вовлеченности показывает, что в каждом из факторов взаимодействия с руководителями, в аспектах открытости, доступности и так далее имеется заметный прирост. Понятно, что этот рост нужно сохранять; мы придерживаемся подхода, что культура безопасности должна постоянно совершенствоваться. В настоящее время пилотный проект по развитию культуры открытости и доверия на Кольской АЭС тиражируется еще на три площадки – Курскую, Ленинградскую и Смоленскую АЭС. Мы активно используем возможности дистанционной коммуникации, учимся преодолевать барьер недостаточной эмоциональности, свойственный живому общению. Безусловно, живого общения не хватает, сложнее чувствовать живую реакцию аудитории. Но есть и плюсы работы онлайн: мы можем охватить большее количество участников. Так, очередной слет уполномоченных по культуре безопасности онлайн привлек аудиторию в несколько раз больше, чем это было при очной встрече.

Всё будет хорошо

Приоритет безопасности как высшей ценности Концерна создает благоприятную атмосферу для того, чтобы формировать атмосферу доверия. Сложно представить другие организации, где всерьез воспримут разговор о механизмах создания культуры доверия. Мы же, формируя культуру безопасности каждый день, вовлекая в этот процесс работников от руководства до молодежи, видим важность и нужность этого процесса.

РЭА

ЛИДЕРЫ РОССИИ

КОНКУРС УПРАВЛЕНЦЕВ

2020



ЛИДЕР ТОТ, ЗА КЕМ ГОТОВЫ СЛЕДОВАТЬ

В начале осени завершился последний этап Третьего Всероссийского конкурса управленцев «Лидеры России». В этом году одним из его участников стал директор Департамента повышения эффективности Концерна «Росэнергоатом» Павел Козлов. Суперфиналист основного конкурса и победитель трека «Финансы и технологии» рассказал о своей истории участия, о том, что его мотивирует и вдохновляет в профессии и в жизни, а также о том, как стать лидером

– Павел, недавно завершился самый масштабный конкурс управленцев «Лидеры России», в котором вы стали финалистом и победителем одного из треков. Как вам пришла идея принять участие в конкурсе?

– Идея участвовать в «Лидерах России» у меня появилась сразу, как только появился сам конкурс. По сути, это такой ассесмент-центр (Assessment center – оценочный центр) в масштабах страны. Но при этом я понимал, что любой проект такого масштаба обречен на «детские болезни». Поэтому принял осознанное решение не участвовать в первом сезоне и посмотреть, как все пройдет, пообщаться с людьми – с нашими коллегами и HR, с теми, кто попробовал себя и пытался заявиться на конкурс.

Второй сезон конкурса пришелся на конец 2018 года, в это время у меня родился сын. Поэтому сделал выбор в пользу семьи и не жалею об этом.

И вот когда стартовал третий сезон, я уже целенаправленно заявился, приблизительно понимая, какие будут задания и чего ждать от каждого этапа.

– Какие особенности подготовки к конкурсу оказались наиболее важными?

– При подготовке выделил для себя два важных момента. Во-первых, постарался примерно представить, какими будут задания, и целенаправленно к ним подготовиться. Например, АНО «Россия – страна возможностей» выкладывает пробные задания. Но для такой целенаправленной подготовки потребовалось очень рационально распределить время. В связи с этим второй ключевой аспект – выстроить текущую работу так, чтобы команда не могла самостоятельно решать задачи, не перегружая меня контролем. Поэтому я благодарен каждому сотруднику своего департамента – без ответственного подхода всех членов команды моя подготовка к конкурсу не была бы столь тщательной.

Перед дистанционным этапом можно предположить, какие примерно будут задания, найти похожие упражнения в интернете и «погонять» их или изучить подходы к их решению. Подобные управленческие тесты и кейсы у нас проводятся в рамках «Кадрового резерва» и Корпоративной академии Росатома.

– Сколько примерно времени заняла подготовка?

– Дистанционный этап продолжался два месяца, за этот период предстояло пройти пять-семь тестов в два приема. Даты и тематика тестов становятся известны примерно за неделю, и все это время ежедневно по одному-два часа «гоняешь» примеры на эту тему. Кроме того, пришлось «подтянуть» историю, географию, перечитать Конституцию РФ. При этом благополучное прохождение дистанционного этапа ничего не гарантирует – к примеру, 10–15% участников «срезают» на очном контрольном тестировании за компьютером под наблюдением ассессоров. Смысл очного контрольного тестирования в том, что если ты не обладаешь достаточной стрессоустойчивостью, чтобы сконцентрироваться и повторить свой результат с дистанционного этапа, а тем более если ты обманул и дистанционный этап прошел не самостоятельно, то на очном этапе тебе просто нечего делать.

ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ СТАТЬ ЛИДЕРОМ, ПОДУМАЙТЕ О ТОМ, КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ НЕКАЯ ГРУППА СЛЕДОВАЛА ЗА ВАМИ В ОПРЕДЕЛЕННОМ СМЫСЛЕ, И СДЕЛАЙТЕ ТО, ЧТО ПОБУДИТ ИХ ПОЙТИ ЗА ВАМИ.

Я участвовал в основном конкурсе, а также в двух треках – «Наука» и «Финансы и технологии». В обоих прошел в очную часть, но дальше выбрать можно было только один трек, и я остановился на последнем, потому что цифровая трансформация ближе к моему направлению деятельности. Вот там для тестов пришлось потратить много времени на изучение тем информационной безопасности, работы с данными и программирования. Задачи были, например, такие: даны три строки кода, и нужно определить, в какой из них есть ошибка. Поэтому, если не знаком с данными областями, одним управленческим опытом не отделаешься. Пришлось серьезно «подкачаться» по этому направлению.

– А что в целом на конкурсе было сложнее, а что легче?

– Заочный и очные этапы – совершенно разные. Дистанционные тесты – это отражение тех знаний и опыта, которыми ты либо обладаешь, либо нет. А в очных этапах очень важен элемент удачи: какая попалась группа, какой оценщик, потому что все оценки индивидуальны. Есть такая книга «Nine lies about work» («Девять ложных утверждений о работе») Маркуса Бакингема, одно из утверждений в ней: люди не могут оценивать других людей, потому что все, что они могут оценить, – это только собственный опыт. Исходя из этого утверждения все оценщики обладают разным опытом, а значит, оценивать всех они будут исходя из субъективной позиции.

Конечно, очень многое зависит от того, как вы проявляете себя. Надо сказать, что организаторы относятся к этому довольно лояльно, там даже в правилах зафиксированы компетенции, которые будут оцениваться. Эти компетенции абсолютны понятны и прозрачны. А вот как именно оценивается их проявление – это вопрос дискуссионный, и данная информация закрыта. Но любой здравомыслящий человек примерно понимает, как проявлять себя за столом. Безусловно, многое зависит от природной харизмы, лидерства, адекватности, потому что участники могут быть совершенно разными. Иногда много усилий у команды уходит на то, чтобы нивелировать деструктивность одного из участников. И это также вопрос о том, способны ли оценщики увидеть деструктора, который не приносит никакой ценности командной работе.

Вместе с тем «выезжать» можно на совершенно разных компетенциях. Например, тихий, спокойный и не очень харизматичный, но при этом обладающий потрясающим интеллектом, видением и уверенностью в себе участник может занять свою нишу. Тем более что компетенции совершенно разные: это и системное мышление, и лидерство, и коммуникации, и инновационность, и работа в команде, и социальная ответственность. Тем, кто себя хорошо проявляет в задании по той или иной компетенции, оценщик дает баллы очного этапа. А на их основе формируется общий рейтинг участников.



В целом я считаю полуфинал очень сложным этапом. Потому что из 300 участников полуфинала в финал попадают только 30, то есть конкурс 1 к 10. Это очень серьезная конкуренция, и именно по этой причине даже суперфиналисты, из которых формируется топ-300, как и победители отдельных треков, уже получают грант, и им всем на следующий год запрещено участвовать в конкурсе. Очевидно, что те, кто попадают в 30 из 300, уже априори сильные. Мне в региональном полуфинале удалось войти в топ-3 по баллам.



– А если говорить про эмоции, когда сильнее ощущается их накал?

– На самом деле на конкурсе волнуешься до момента начала очного этапа, ведь неизвестно, кто будет вместе с тобой за столом, какой будет оценщик, какие задания. Как только вы собрались за столом, первое задание всегда про знакомство. Ты уже видишь этих людей и примерно понимаешь, с кем имеешь дело. Как только очный этап закончился, осознаешь, что в этот момент от тебя уже ничего не зависит. На мой взгляд, с точки зрения стресса тяжела именно подготовка к очному этапу.



– Вы – победитель трека «Финансы и технологии». Почему, на ваш взгляд, участие в треках важно? Что оно может дать конкурсантам?

– Я считаю, что участие в треках – отличная история, потому что они сами по себе дают возможности отнюдь не хуже, чем основной конкурс. Например, мне как победителю трека «Финансы и технологии» подарили обучение в корпоративном университете Сбербанка по программе «Цифровая трансформация бизнеса», которая сама по себе стоит почти миллион рублей. Это очень актуальная программа, которая дает прекрасную возможность для развития. Ведь просто так вложить в свое обучение миллион рублей может не каждый. И наставник из руководителей высшего звена Сбербанка – это также возможность получить хороший опыт, пообщаться, узнать новое в плане как личного, так и профессионального развития. Это дополнительные возможности к гранту основного конкурса. В трек можно идти как в нагрузку к основному конкурсу, так и как в независимое мероприятие. Плюс ко всему, не пройдя в суперфинал из регионального полуфинала, можно было войти в него как представитель топ-10 среди победителей трека. Тут мне также удалось войти

в десятку, но поскольку место в суперфинале у меня уже было по итогам регионального полуфинала, эту квоту передали следующему в рейтинге.

– Расскажите подробнее об условиях участия в треке...

– В каждом треке около 300 участников. Соревнования идут несколько дней: несколько этапов оценки, по результатам которой выбирается 30 победителей. В этом году из-за эпидемиологических ограничений отборочный этап сократили до полутора дней. Но в итоге все равно отобрали 100 финалистов и 30 победителей трека, а также топ-10 победителей, которые вышли в суперфинал основного конкурса от трека, а не из региональных полуфиналов.

– Что помогло лично вам как участнику конкурса мотивировать себя на длинной дистанции?

– У нас была достаточно тяжелая ситуация. Изначально суперфинал был запланирован на апрель, но из-за введения карантина он несколько раз отодвигался и прошел только в сентябре. Многие участники общались в Telegram, проводили встречи в ZOOM и Skype. Но в целом могу сказать, что на длинной дистанции тебя движет вперед твоя цель. Хотя здесь надо быть очень аккуратным. Изначально я ставил себе цель победить – войти в топ-100 суперфиналистов. Поэтому на каждом этапе я понимал, что цель еще не достигнута.

К завершающему этапу я готовился и дома, и в отпуске, смотрел ролики, как проходит ассесмент, читал рекомендации. Могу сказать, что такая амбициозная цель помогла мне успешно проходить разные этапы конкурса. Поэтому, принимая решение участвовать в «Лидерах России», поставьте себе честную цель, чего вы хотите от этого конкурса: получить возможности для развития, пообщаться с людьми, испытать свои силы, получить грант. Правильно поставьте цель и мотивируйте себя на ее достижение. И даже если что-то не получилось на том или ином этапе, не переживайте: в следующем году конкурс продолжится, и вы сможете прийти еще раз уже с новым опытом. Многие участники, которые вошли в топ-100 суперфинала,

участвовали в «Лидерах России» уже не один год. Даже если ты проигрываешь, важно не заикливаться на этом и признать, что, возможно, в данный момент за столом ты не самый лучший. При этом надо не опускать руки и постараться понять, как ты можешь стать эффективнее в следующий раз.

– Какие еще советы могли бы дать будущим участникам? На что важно обратить внимание?

– Готовьтесь к дистанционному этапу и будьте внимательны при ответах. Что касается очных этапов, если вы харизматичный и проявленный лидер – постарайтесь быть лучшей версией себя. Если вы не обладаете необходимыми компетенциями, проанализируйте, что вы делаете не так, к чему следует стремиться. И в целом в своей позиции по жизни как руководитель, как человек проявите лидерство, возьмите на себя чуть больше ответственности. Если чувствуете, что кто-то ошибается, скажите ему об этом, попробуйте аргументировать свою позицию и заставить его изменить мнение. В случае если дискуссия зашла в тупик, возьмите на себя роль неформального модератора, предложите коллегам высказываться по очереди, задавайте вопросы. Все это не только про конкурс, а про наше поведение в реальной жизни, и его нужно проявить в лучшей форме на очных этапах, чтобы побеждать.

– А если вернуться к реальной жизни, что помогает достигать успеха лично вам?

– С одной стороны, я довольно структурированный, любящий порядок человек, и поэтому всегда стараюсь выявить смысл любого явления, выстроить систему, расставить приоритеты и фокусы. У меня есть три четких принципа в работе: команда, ответственность и результат. А еще – три жизненные ценности: здоровье, доверие и развитие. Через них я фильтрую все свои семейные вопросы и инициативы. Все задачи я всегда записываю, а потом расставляю приоритеты и пытаюсь придать всему смысл, то есть не просто сделать, а добиться чего-то полезного этим действием.

С другой стороны, я считаю себя достаточно креативным человеком, и мне нравится создавать новые сущности и смыслы, а также придавать новые значения уже существующим вещам. В детстве я занимался классической музыкой, игрой на фортепиано, разными видами спорта, участвовал в литературных чтениях, хотя всю жизнь был склонен к математике и физике, по образованию – физик-ядерщик. И на мой взгляд, желание двигаться вперед во мне рождает именно креативная часть меня тяга ко всему новому, к развитию, к трансформации, к повышению эффективности. А реализовывать инициативы и воплощать в жизнь задуманное мне помогают именно системное мышление, любовь к порядку, структурированность. Например, у меня есть своя личная и профессиональная миссия: «Делай сегодня так, чтобы завтра было лучше, чем вчера». И это касается всего: процессов, задач, опыта сотрудников и клиентов. У многих ли с ходу

есть сформулированные профессиональные принципы и миссия и жизненные ценности? А это действительно очень помогает двигаться вперед.

В семье меня очень вдохновляет стремление сделать жизнь моих близких лучше. Меня очень поддерживают и во всем помогают родители, супруга, теща, за что я им очень благодарен. И это мотивирует на дальнейшие свершения. Ведь хорошо не тот, кто ни разу не упал, а тот, кто, упав пять раз, неизменно поднимается и продолжает движение.

– Говоря об одной из ваших ценностей, развитии, нельзя не упомянуть, что по итогам «Лидеров России» вы получили две образовательные награды.

– За победу в треке я получил возможность обучения по программе «Цифровая трансформация бизнеса» в Корпоративном университете Сбербанка. А за выход в суперфинал «Лидеров» мне был присужден грант в 1 млн рублей, благодаря которому я поступил на Executive MBA по совместной программе РАНХиГС и лондонского университета Kingston.

На данный момент формального бизнес-образования у меня нет, и думаю, что для моего развития это будет полезно. Кроме того, недавно я закончил обучение по программе «Цифровая журналистика» – это одна из дополнительных возможностей для развития, а также очень интересное и важное для меня направление, поскольку, говоря об эффективности, я важное место отвожу внутренним коммуникациям. Я прошел обучение по программе «Критическое мышление», которую запустила мастерская управления «Сенеж» для участников суперфинала конкурса. Однозначно «Лидеры России» дают прекрасные возможности для развития.

– Если в целом говорить о жизни и профессиональной реализации, кто для вас современный лидер? Какими качествами он должен обладать?

– Я глубоко убежден, что единого определения лидерства не существует. Ведь если есть такое понятие, как «лидер», то должны быть какие-то его твердо установленные характеристики, компетенции, модели поведения. И если применить ту или иную модель лидерства на реальных лидерах, которых знаешь лично и из курса истории, понимаешь, что ни одна из них на 100% не подходит. Единственная черта, которая присутствует у всех лидеров, – наличие последователей в масштабах страны, компании, маленькой команды или семьи. Если за тобой, за твоими идеями, решениями, философией люди следуют – ты точно лидер. На мой взгляд, лидер – это тот, кто способен сформировать последователей. А дальше есть разные способы, чтобы люди следовали за тобой. Если вы хотите стать лидером, подумайте о том, как сделать так, чтобы некая группа следовала за вами в определенном смысле, и сделайте то, что побудит их пойти за вами. Тогда вы станете истинным лидером. Чего и желаю всем и каждому!

РЭА

Беседовала Евгения Лобзина

НОВЫЙ ВЗГЛЯД



СТРАЖИ БЕЗОПАСНОСТИ



Ирина КОСАРЕВА,
главный эксперт Департамента
повышения эффективности
Концерна «Росэнергоатом»,
куратор направления развития
культуры безопасности

Росэнергоатом ежегодно реализует более 100 мероприятий, которые помогают поддерживать и развивать культуру безопасности в Электроэнергетическом дивизионе. На третьем слете уполномоченные по культуре безопасности обменялись лучшими практиками и определили направления дальнейшего развития. В форуме, который проходил 19 августа в онлайн-формате, приняли участие топ-менеджеры Росатома, представители атомных станций, дочерних организаций Концерна, профсоюзной организации и МАГАТЭ

Концерн «Росэнергоатом» – пионер в строительстве культуры безопасности в атомной отрасли – планомерно реализует политику в области культуры безопасности. На сегодняшний день эффективно работает Совет по культуре безопасности под руководством генерального директора, а также советы на каждой АЭС, которые возглавляют директора атомных станций. В Росэнергоатоме внедрена практика проведения итогового Дня культуры безопасности, в ходе которого оценивается состояние культуры безопасности на АЭС, выявляются проблемы и транслируется положительный опыт коллег. В прошлом году в рамках Программы Росэнергоатома по поддержанию и развитию культуры безопасности приступили к переходу к проактивному уровню развития культуры безопасности. Под этим термином понимается открытость, основанная на доверии, системная работа в единой команде всех сотрудников, предотвращение любых рисков для безопасности. «Цель у нас одна – безопасное производство электроэнергии. В этих целях мы и должны повышать нашу культуру безопасности, развивать лидерство и наставниче-

ство, устанавливать в коллективах атмосферу доверия и нетерпимости к нарушениям, – заявил на открытии слета «Стражи безопасности: новый взгляд» генеральный директор Концерна «Росэнергоатом» Андрей Петров. – Понимание культуры безопасности у всех сформировано. Перед нами стоит задача создать атмосферу доверия. А это целая наука. Поэтому нужно самим учиться, взаимодействовать с линейным персоналом, идти вперед шаг за шагом. По максимуму использовать опыт, в том числе международный, ресурсы ВАО АЭС».

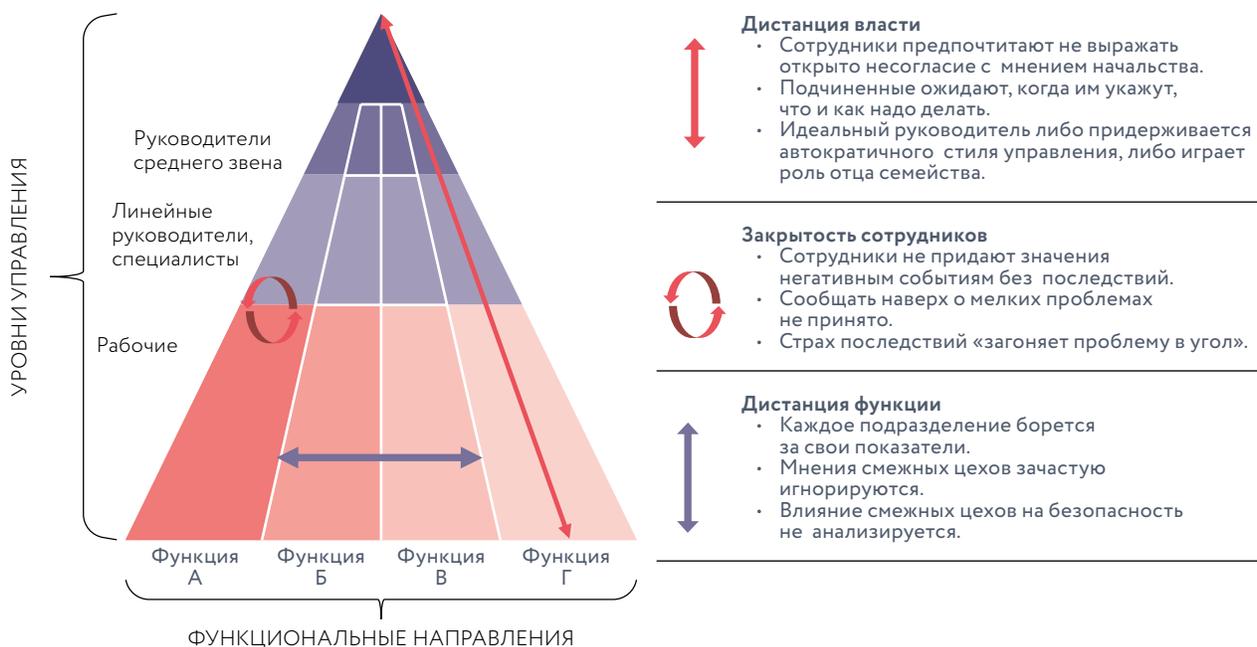
По словам генерального директора Концерна «Росэнергоатом», одним из ключевых инструментов в области культуры безопасности является институт уполномоченных по культуре безопасности – объединение сотрудников, ответственных за продвижение и совершенствование принципов культуры безопасности на АЭС. Сегодня в пуле «стражей» безопасности Росэнергоатома насчитывается более 700 человек – это опытные специалисты, которые пользуются уважением и доверием коллег и проявляют лидерские качества, демонстрируют личным примером приверженность культуре безопасности. Их деятельность направлена на создание атмосферы открытости и доверия среди работников при обсуждении вопросов безопасности.

«Перед нами стоит амбициозная задача по достижению проактивного уровня культуры безопасности в дивизионе, когда безопасное поведение будет внутренней потребностью сотрудников. Но это не значит, что мы остановимся на этом этапе. Здесь всегда будут области для улучшения, потому что безопасность требует постоянного совершенствования», – отметил Андрей Петров.

История вопроса

Старт деловой программы форума задала дискуссия о стратегии развития культуры безопасности, роли человека в обеспечении безопасности и мотивации уполномоченных по культуре безопасности и формировании осознанного отношения к опасностям. Идея института уполномоченных появилась намного раньше. После аварии на АЭС «Три-Майл-Айленд» (США) в 1979 году ввели должность омбудсмена. Его задачей стало общаться с персоналом и выяснять, что его беспокоит, какие есть проблемы и что нужно решать. Эту информацию он должен был доводить до руководства станции, которое в рамках своей деятельности могло принимать меры по устранению проблем, осуществлять обратную связь между руководителем и работниками.

После аварии на Чернобыльской АЭС в 1986 году МАГАТЭ ввело понятие «культура безопасности». А в 2015 году государственный надзор выпустил основополагающий документ, в котором прописаны общие положения по безопасности. Один из его пунктов гласит, что культура безопасности поддерживается за счет установления приоритетов безопасности АЭС над экономическими и производственными целями. Кроме того, для руководителей всех уровней устанавливается атмосфера доверия и подходов к коллективной работе. По мнению Николая Сорокина, генерального инспектора Концерна «Росэнергоатом», президента ВАО АЭС, коммуникации имеют важнейшее значение в безопасной эксплуатации объектов использования атомной энергии. Поэтому на созданный институт уполномоченных по культуре безопасности возложено выполнение функции поддержки развития культуры безопасности.



▲ Диагностика уровней управления (выявлены проблемы)



▲ Реализация модели лидерства Росэнергоатома и уполномоченные по культуре безопасности

Эта задача объединяет коммуникации, развитие атмосферы доверия, участие в анализе проблемных вопросов и разработке предложений по совершенствованию культуры безопасности. «Уполномоченный по культуре безопасности – это не профсоюз, не надзор, не помощник руководителя, а личность, которая призвана объединить коллектив в производственной деятельности, чтобы, как записано в основополагающих документах, создать атмосферу внутренней потребности для безопасности, а стало быть – эффективной работы», – пояснил Николай Сорокин.

Приоритеты и лидеры

Одним из основных вопросов деловой программы форума стала тема лидерства в развитии культуры безопасности. Заместитель генерального инспектора – главный инспектор Концерна «Росэнергоатом» Игорь Зонов отметил, что уполномоченные по культуре безопасности играют критически важную роль в формировании и поддержании высокой культуры, ориентированной на обеспечение безопасности. «Модель лидерства – это образец для подражания, к которому мы стремимся. По горизонтали – безопасность, производство и экономика, по вертикали – корпоративный уровень. Но этого мало. Нужна внутренняя среда, открытость, взаимоподдержка, личная вовлеченность каждого работника», – сказал Игорь Зонов. По его словам, главное в деятельности уполномоченных по культуре безопасности (КБ) – улучшать состояние культуры безопасности в подразделениях, обеспечивать обратную связь между руководителями подразделений и трудовыми коллективами, анализировать состояние КБ в подразделениях.

Генеральный директор АО «Атомэнергоремонт» Сергей Петров напомнил присутствующим, что при эксплуата-

ции атомных объектов важны детали. Он привел пример из личного опыта. В 1985 году он работал в должности начальника цеха на Игналинской АЭС, во время обхода вышестоящий руководитель ненавязчиво показал ему, молодому сотруднику, области для улучшения, начиная с недостающих бирок на розетках. «Примером лидерства может стать история о том, как поведение исполнителя является важным и, может быть, даже важнейшим фактором в достижении высоких показателей безопасности», – отметил Сергей Петров.

Продолжил обсуждение директор Балаковской АЭС Валерий Бессонов. Говоря о приоритетах безопасности, он напомнил, что экзамен по эксплуатации АЭС начинается с вопроса по определению и пониманию термина культуры безопасности. В 2016 году работа по культуре безопасности перешла на системный уровень в рамках Концерна. В начале 2020 года в рамках дивизионального Форума по культуре безопасности участники, уполномоченные по культуре безопасности, поставили задачу к концу 2021 года выйти на устойчивый системный уровень. По мнению Валерия Бессонова, без «проводников идей» в области КБ сделать это проблематично. На Балаковской АЭС насчитывается 58 уполномоченных, из них восемь человек – в составе координационно-методической группы, которая оказывает помощь уполномоченным. «Чем больше у нас неравнодушных, заинтересованных лиц в этом процессе, тем быстрее и качественнее придем к поставленной цели», – сказал он.

Лилия Кутергина, начальник отдела охраны труда Нововоронежской АЭС, отметила, что лидерство должно начинаться с руководителя. По ее словам, лидер тот, кто

выстраивает стратегию развития для своего предприятия, кто позволяет расти рядом с собой другим. Уполномоченные по культуре безопасности – это провайдеры, которые являются проводниками культуры поведения и помогают правильно реагировать на изменения. «Поэтому уполномоченные – это те люди, которые однозначно стремятся сделать безопаснее производственный процесс. Для инспекционной службы они основные помощники», – заключила она.

Обучение

Джумбери Ткебучава, первый заместитель генерального директора по корпоративным функциям Концерна «Росэнергоатом», начал свое выступление со статистики. Сегодня Росэнергоатом насчитывает порядка 55 тыс. работников, из них 712 наделены функциями уполномоченных по культуре безопасности. «На старте создания института уполномоченных по культуре безопасности на Нововоронежской АЭС насчитывалось всего 60 человек, а сегодня это уже огромная армия квалифицированных стражей безопасности. И численность ее растет за счет единомышленников», – отметил Джумбери Ткебучава. Уже 112 человек прошли обучение. Еще 100 планируют сесть за парты в ближайшее время.

Подготовка специалистов в Электроэнергетическом дивизионе успешно реализуется благодаря слаженной совместной работе Росэнергоатома и Технической академии Росатома, которая привлекает к образовательному процессу экспертов Международного агентства по атомной энергии. В августе – сентябре 2020 года на базе Технической академии Росатома прошли занятия для сотрудников дивизиона: представителей центрального аппарата Концерна, АЭС и дочерних обществ. Программа подготовки уполномоченных по культуре безопасности включала теоретическое изучение предмета и практические тренировки. Специалисты глубоко погрузились в тему понятия лидерства и его роли в деятельности уполномоченных, вопросы грамотного влияния (без полномочий) на собеседника и эффективной межличностной и групповой коммуникации, а также познакомились с методом наблюдения, как одним из ключевых инструментов тесно связанных с развитием культуры безопасности на предприятии.

РАБОТА УПОЛНОМОЧЕННЫХ ПО КУЛЬТУРЕ БЕЗОПАСНОСТИ ОБЛАДАЕТ РЕАЛЬНЫМ И НЕОГРАНИЧЕННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ДЛЯ ЗАКРЕПЛЕНИЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ И НОВЫХ ДОСТИЖЕНИЙ АЭС ПО ПОВЫШЕНИЮ БЕЗОПАСНОСТИ.

«Обучение уже приносит плоды, – сказал Джумбери Ткебучава. – Работа уполномоченных по культуре безопасности обладает реальным и неограниченным потенциалом для закрепления положительных результатов и новых достижений АЭС по повышению безопасности». За участие в реализации масштабного проекта по самооценке состояния культуры безопасности уполномоченные по культуре безопасности получили благодарности генерального директора Концерна «Росэнергоатом». Среди награжденных Юлия Бабиц, Инна Буглак, Евгений Мелехов (Ростовская АЭС), а также Людмила Чеботарева, Валентина Поварова, Анастасия Смородинова (Нововоронежская АЭС).

Лучшие практики в области повышения культуры безопасности подлежат распространению. На Кольской АЭС успешно завершен пилотный проект «Развитие культуры открытости и доверия в вопросах безопасности». Проект позитивно принят большинством участников, улучшилось горизонтальное взаимодействие, рассмотрено более 180 проблемных вопросов, пожеланий и предложений. Решение о тиражировании данного проекта будет принято до конца года.



Обмен опытом

Уполномоченные по культуре безопасности своим примером демонстрируют приверженность принципам безопасного поведения, выявляют и распространяют положительные практики в области культуры безопасности. Александра Морозова, инженер группы внутренних связей УИОС Кольской АЭС, сравнительно недавно вступила в сообщество уполномоченных по КБ. Но коллеги знают ее как инициатора проектов, направленных на улучшение в области культуры безопасности, еще с 2013 года. Первые работы Александры Морозовой были посвящены визуализации принципов культуры безопасности на Кольской АЭС. Она создала серию плакатов, стендов и прочей наглядной агитации. Все ее разработки внедрены. Затем в команде поддержки изменений разработала кроссворды по культуре безопасности и квесты по охране труда. А в 2017 году ее идею по внедрению креативного тренинга по культуре безопасности поддержало руководство Кольской АЭС, к разработке подключили психологов и инструкторов станции. В том же году на Кольской АЭС сформировали команду поддержки изменений.

В докладах о проделанной работе уполномоченные по культуре безопасности отметили, что, занимаясь

общественной работой, получают полезные знания и умения. Например, Евгений Сошин, ведущий инженер Калининской АЭС, рассказал о приобретенном навыке проведения фокус-групп. Этому он научился во время проведения среди персонала станции самооценки состояния культуры безопасности по методологии МАГАТЭ.

Главным условием эффективности уполномоченных по культуре безопасности участники назвали добровольность и личную заинтересованность в повышении уровня культуры безопасности среди работников. «Считаю, что кандидаты должны иметь желание и предрасположенность к возложенной миссии. Ведь инициативный человек в команде – это гарантия успеха любого дела», – продолжил Сергей Матерьев, главный специалист экспертно-аналитического управления АО «Атомтехэнерго». Консультант по культуре безопасности в МАГАТЭ Кэрэлайн Пайк добавила, что стражи безопасности должны быть объективными и непредвзятыми: «Не каждый может в полный голос заявить о выявленных проблемах. Для этого, кроме профессиональных знаний, требуются такие качества, как прямота, честность и смелость».

В числе приоритетных задач участники съезда назвали развитие инструмен-

тов оценки и мотивации уполномоченных по культуре безопасности. «Ежеквартально проводится оценка эффективности деятельности уполномоченных – лучшие поощряются», – сказала Наталья Конон, начальник отдела развития корпоративной культуры Концерн «Росэнергоатом». По ее словам, есть и нематериальный способ мотивации, она также напомнила, что на внутреннем портале в разделе «Культура безопасности» можно поделиться примером положительной практики. «Мы надеемся, что со временем появится площадка по обмену опытом, где уполномоченные по культуре безопасности смогут оперативно получать ответы на вопросы, а положительный опыт тиражировать на отраслевом уровне», – продолжила она. – Думаю, сегодняшняя дискуссия и обсуждение подтвердят эту необходимость». Есть планы по проведению конференций вне корпоративных рамок с участием крупных промышленных компаний.

Подводя итоги конференции, участники подчеркнули важность безукоризненного выполнения персоналом требований, норм и правил по культуре безопасности и охране труда. И приоритетной задачей они назвали повышение эффективности работы с персоналом по индивидуальной приверженности культуре безопасности на всех уровнях.



Наталья КОНОН,
начальник отдела
развития корпоративной
культуры Департамента
повышения
эффективности
Концерна
«Росэнергоатом»

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ – ЗАЛОГ УСПЕШНОСТИ

Эмоциональный настрой работников важно исследовать в любое время, от него зависит желание и готовность вкладывать усилия в достижение производственных результатов, но в этот непростой год особенно важно держать руку на пульсе

Исследование вовлеченности проходит в отрасли ежегодно с 2011 года. Все организации Электроэнергетического дивизиона показывают высокий уровень вовлеченности персонала.

Проведенный в 2019 году опрос показал, что организации дивизиона по своей рабочей атмосфере и сплоченности остаются в зоне результативности, уровень вовлеченности персонала составил 87 %. По данным международной компании Aon Hewitt, занимающейся исследованиями вовлеченности по всему миру, наш результат превосходит средний показатель вовлеченности в российских и зарубежных производственных компаниях и соответствует уровню лучших работодателей.

Для того чтобы удержать вовлеченность на таком уровне и в нынешнем непростом году, реализованы многочисленные мероприятия, в основном в онлайн-формате. Это позволило не только провести их без переноса сроков, но и привнести что-то новое. Даже слоганом этого года по работе с вовлеченностью может стать фраза: «Онлайн с душой».

«Онлайн с душой»

Для снижения стресса и повышения коммуникационных качеств внутри коллектива провели два совместных кинопросмотра с последующим обсуждением фильма с искусствоведами и кинокритиками в прямом эфире. Первым для просмотра и обсуждения в результате голосования участников был выбран фильм Фрэнка Капры «Эта прекрасная жизнь» 1947 года, премия «Оскар» в номинации «Лучший фильм». В мероприятии участвовало более 150 участников дивизиона, получены положительные отзывы.

1 октября в онлайн-формате состоялся второй кинопоказ. Путем открытого голосования на специально созданном сайте проекта Cinematom для показа выбран фильм «Великая красота» режиссера Паоло Соррентино. Анализ фильма прошел при участии известного кинокритика Антона Долина и директора Департамента повышения эффективности Концерна «Росэнергоатом» Павла Козлова.

Проект корпоративного кинопоказа вышел на общеотраслевой уровень. Помимо сотрудников Электроэнергетического дивизиона, в просмотре и анализе фильма участвовали сотрудники и других дивизионов. К итоговому обсуждению фильма подключилось более 450 человек. Такие культурные образовательные мероприятия повышают эстетическое восприятие произведений. В дальнейшем планируется продолжить практику корпоративных показов. Наша молодежь легко перешла на формат онлайн-мероприятий.



Елена РУСАКОВА,
куратор направления
вовлеченности
в Электроэнергетическом
дивизионе, главный
эксперт отдела развития
корпоративной
культуры Департамента
повышения
эффективности
Концерна
«Росэнергоатом»

Работа в новых условиях

В июне для повышения вовлеченности молодых сотрудников состоялась онлайн-встреча с молодежью Электроэнергетического дивизиона на тему «Работа в новых условиях». Мероприятие организовали на электронной площадке WebEx, участвовало около 300 молодых работников. Встречу открыл первый заместитель генерального директора Концерна по корпоративным функциям Джумбери Ткебучава. Рассказав о текущей ситуации в дивизионе, о новых условиях работы, он поблагодарил волонтеров дивизиона за организацию такого сильного и сплоченного волонтерского движения и ответил на вопросы молодежи.

Затем директор по управлению персоналом и социальной политике Концерна «Росэнергоатом» Дмитрий Гастен и руководитель проектного офиса по корпоративной социальной ответственности и вовлеченности Госкорпорации «Росатом» Анна Жигульская рассказали о планах по работе с молодежью на ближайшую перспективу, результатах исследования вовлеченности молодежи в отрасли, о развитии волонтерского движения в дивизионе.

О ситуации на местах, о том, в какие проекты сейчас вовлечены молодые работники и с какими проблемами сталкиваются, доложили лидеры молодежных организаций атомных станций Павел Гредасов (Ленинградская АЭС), Григорий Шахмуть (Смоленская АЭС) и Елена Парфенова (Калининская АЭС).

Когда готовились к встрече, поступило очень много вопросов от молодежи, ни один не остался без ответа. Можно прочитать отдельную статью в одном из летних номеров журнала «РЭА», посвященную проведению второго молодежного слета дивизиона, в котором участвовало более 200 молодых сотрудников.

Получив вводные и слова напутствия от Александра Шутикова, Джумбери Ткебучавы, Николая Сорокина, Татьяны Терентьевой, заместителя генерального директора платформы «Россия – страна возможностей» Владислава Даванкова и других руководителей Росэнергоатома и Госкорпорации «Росатом», молодежь приступила к работе в группах по анализу и выработке предложений по следующим вопросам: восприятие молодежью бизнес-вызовов и развития Концерна, карьерное развитие, возможность влиять и создавать изменения на местах, социальные интересы, кроме того, обсудили очень важный вопрос: за какие направления молодежь готова принять ответственность и какую поддержку ожидает от руководства.

По итогам работы представлены проекты, направленные на поддержку и сопровождение карьерного развития, по созданию сетевого акселератора молодежных инициатив для доведения их до готовых, проработанных бизнес-решений, по реверсивному менторингу – когда сотрудники «серебряного возраста» обучает молодежь; по развитию и обустройству городов присутствия и др.



Мы в ответе

Многим из нас для повышения собственной мотивации важно не только чувствовать себя полезным на работе, но и делать добрые дела. Волонтерское движение, организованное в Электроэнергетическом дивизионе, получило развитие в 2020 году, в период пандемии COVID-19. Работу с волонтерами возглавляют молодежные организации центрального аппарата, АЭС и дочерних обществ в сотрудничестве с профсоюзными организациями и советами ветеранов. Составляется годовой план развития программы корпоративного волонтерства на предприятиях дивизиона.

Направления деятельности волонтеров: поддержка ветеранов и социально незащищенных категорий, профориентация и наставничество, охрана окружающей среды, помощь животным. В период пандемии добровольцы Электроэнергетического дивизиона организовали волонтерские штабы для помощи нуждающимся. За время пандемии 147 добровольцев выполнили более 2000 заявок.

Волонтерская деятельность поощряется руководством Концерна: для волонтеров проводятся командообразующие мероприятия, образовательные интенсивы. Генеральный директор Госкорпорации «Росатом» за труд и неравнодушие к добровольческой деятельности объявил волонтерам Электроэнергетического дивизиона благодарность.

Для волонтеров летом организовали образовательную онлайн-программу из четырех вебинаров. Эксперты рассказали волонтерам о своем опыте и существующих направлениях волонтерства, поделились знаниями, научили, как работать со стрессом и эмоциями, объяснили особенности работы с пожилыми людьми, а также помогли определить, какие ресурсы нужны для успешной волонтерской работы. На курс зарегистрировалось более 120 человек.

Для выявления и распространения лучших практик и проектов в области корпоративной социальной ответственности, волонтерства и устойчивого развития проведен конкурс корпоративной социальной ответственности и волонтерства имени А.П. Александрова. От дивизиона подано 55 заявок на участие.

Если вы хотите стать волонтером, сообщите об этом на почту volunteerREA@rosenergoatom.ru Евгении Лобзиной, указав ваши контакты (ФИО, телефон, почта).



Дети Росэнергоатома

На атомных станциях, в центральном аппарате, московских филиалах и дочерних обществах Концерна «Росэнергоатом» прошла традиционная акция «Школьник Росатома: собери портфель пятерок», приуроченная к окончанию учебного года. Цели этого проекта – мотивация школьников на хорошие учебные результаты, популяризация атомной энергетики.

В центральном аппарате для участия в проекте поступило около 200 заявок с учебными результатами школьников, что на 30 % больше, чем в прошлом году. Для детей подготовили развивающие игры и подарки с корпоративной символикой, которые они получили через родителей – работников Концерна.

1 сентября сотни детей сотрудников Росэнергоатома впервые переступили порог школы. В рамках реализации отраслевого проекта «Школьник Росатома» состоялась традиционная ежегодная акция «Первый раз в первый класс!». Почти двум тысячам первоклассников вручены школьные принадлежности, корпоративные сувениры и подарки.

Массовые мероприятия для детей в период пандемии мы проводим безопасно, с соблюдением санитарных норм прошли «Заводные выходные». Для участников – детей и подростков от четырех до 17 лет – было доступно несколько вариантов веселых игровых активностей. Проведено пять мастер-классов («Интерактив с героем для малышей», «Школа безопасности», «Школа блогеров», «Мультистудия», «Разработчик энергонакопителя»), интеллектуальная игра Game Bag и онлайн-дискотека. Участвовало 132 человека.

Рука на пульсе

Для мониторинга эмоционального состояния работников отрасли в условиях удаленной работы в период пандемии проведено четыре пульс-опроса (апрель, июнь, август, ноябрь).

Предмет исследования: общая вовлеченность персонала для понимания, в каком эмоциональном состоянии находятся сотрудники организаций в текущей

ситуации. Оценивались четыре новых фактора: забота и поддержка (руководителей, коллег); здоровье и безопасность сотрудников (забота о здоровье, уровень стресса); реакция высшего руководства (своевременность, информирование, коммуникации); эффективность удаленной работы (технологии, правила работы, баланс рабочих и личных задач, эффективность коммуникаций).

По результатам исследования проведен детальный анализ как по факторам, так и по ответам работников на открытые вопросы, они в основном касались обеспечения необходимыми защитными средствами, организации безопасного питания на предприятиях, сведения к минимуму бумажного документооборота, технических возможностей удаленной работы и проведения встреч в онлайн-формате.

На всех АЭС и в дочерних обществах, центральном аппарате регулярно проводится контроль безопасности рабочих мест, мест питания и транспорта. Работников постоянно информируют о производственных показателях, планах и принятых мерах для выполнения КПЭ предприятия как через корпоративные средства информации, так и через непосредственных руководителей. Большинство встреч, совещаний переведены в онлайн-формат, используется электронный документооборот, расширен доступ к удаленным системам, прорабатываются новые технические возможности для работы в новых условиях. Мы усилили диалог с сотрудниками и продолжаем это делать, чтобы своевременно снимать обеспокоенность на местах.

Результаты последнего пульс-опроса показали сильные и слабые стороны в работе с вовлеченностью. Сильные стороны: созданы безопасные условия работы во время пандемии; проводится еженедельное тестирование на COVID-19; информация о текущей ситуации доводится через все доступные каналы: СМИ, соцсети, портал, сайт; сокращен бумажный документооборот.

Вопросы, требующие внимания. Нужно, чтобы сотрудники получали больше актуальной информации от руководителей о заболевших COVID на предприятии, о выполнении производственных показателей и рисках; необходимо минимизировать риски и не допускать в офис работников с признаками ОРВИ. Целесообразно предусмотреть формат удаленной работы для сотрудников по согласованию с руководителем и варианты для сотрудников – родителей детей школьного возраста (дистанционный формат обучения).

Разработан комплекс компенсирующих мероприятий, включающий открытые коммуникации по текущей ситуации, мероприятия с молодежью, по развитию института наставничества, горизонтального взаимодействия и др. Каждое предприятие реализует свои решения в ответ на запросы и предложения работников. Опрос по вовлеченности – отличная возможность поделиться своим мнением и выстроить план улучшений!

РЭА



Елена Пашкевич, эксперт отдела развития персонала Балаковской АЭС

На мой взгляд, реализуемый на Балаковской АЭС цикл мероприятий по вовлеченности, это, прежде всего, очень эффективный инструмент по поддержанию живого диалога между персоналом и руководством предприятия. Это реальная возможность корректировать работу по всем направлениям с учетом пожеланий и предложений специалистов всех уровней, которые потом ложатся в основу планов по поддержанию уровня вовлеченности и реализуются. К примеру, в 2020 году уровень вовлеченности на нашей станции составил 96%! Значит, практически каждый нацелен на решение общих задач и достижение высоких результатов в своей работе.



Мария Быценко, начальник отдела развития персонала Калининской АЭС

Для достижения поставленных перед станцией задач необходима абсолютная вовлеченность работников. Это достигается не только когда работник вовлечен в общее дело, но и привержен своему предприятию. А приверженность своему предприятию, дивизиону и отрасли наши работники показывают в том числе активным участием в чемпионатах по методике WorldSkills и одерживая победы на всех этапах чемпионата.



Светлана Березюк, начальник отдела развития персонала Кольской АЭС

На мой взгляд, вовлеченный сотрудник – это человек, который не просто находится на работе, а всей душой предан делу. Когда на работе, как дома: нет мелочей и хочется, чтобы все становилось с каждым днем лучше и краше! И как в большой семье – у каждого есть своя ответственность, но цель общая!



Ирина Ефименко, начальник отдела развития персонала Ленинградской АЭС

Вовлеченность персонала – это показатель успешной деятельности предприятия. Каждый из вовлеченных работников проявляет искреннюю заботу о своем предприятии, прилагает максимум усилий для достижения высокой эффективности труда.

а также ключевые для отрасли темы, подвели итоги работы Отраслевого совета молодежи за прошедшие два года и определили возможный круг его задач на очередной двухлетний срок. Между представителями молодого поколения и руководителями отрасли завязался оживленный диалог о роли и качествах, необходимых молодому лидеру в Госкорпорации.

На слете состоялась презентация модели управления и принципов формирования органов управления молодежным сообществом Росатома, прошла дискуссия о задачах и полномочиях молодежных советов на уровне «предприятие – дивизион – отрасль».

Спикерами встречи выступили топ-менеджеры отрасли: заместитель генерального директора по персоналу Госкорпорации «Росатом» Татьяна Терентьева, генеральный директор Корпоративной академии Росатома Юлия Ужаккина, директор по управлению персоналом и социальной политике АО «Концерн Росэнергоатом» Дмитрий Гастен, заместитель директора Департамента международного бизнеса и развития АО «Концерн Росэнергоатом» Ольга Брюховецкая.

Марафон идей

«Молодежь – будущее Росатома. Очень важно понимание ею, куда и зачем движется компания, и что молодые люди могут сами сделать и предложить для развития отрасли», – отметила в своем выступлении Татьяна Терентьева.

Запрос на креатив в отрасли, убеждены топ-менеджеры Госкорпорации и дивизионов, почти запредельный. В стратегии Росатома значимую долю занимают новые направления. Вырасти по «новым продуктам» надо в несколько раз. Есть к чему стремиться. Поэтому молодые люди должны занимать более активную позицию в повестке Росатома, предлагать и решать сложные задачи, не бояться больших проектов.

«Абсолютно уверен, что молодежь всей атомной отрасли и Концерна

«Росэнергоатом» в частности – это огромная сила. У нас 18 тысяч молодых сотрудников – талантливых и энергичных. Готов со своей стороны сделать все необходимое, чтобы молодежные проекты, инициативы доводились до результата», – выразил позицию руководства Дмитрий Гастен.

Закономерно возникают вопросы: а насколько готова ответить на существующий запрос молодежь Росатома, какова степень ее вовлеченности в эти большие задачи? Каковы в действительности ее амбиции, цели и интересы? Какой она видит модель диалога и форму управления молодежными сообществами? Каким образом может создавать эффективные площадки для продуцирования решений, необходимых для лидерского развития компании и дивизионов?

Два месяца исследовательского марафона показали, что у молодежи имеются и амбиции, и актуальные темы для разработки, а главное – есть лидеры, готовые воплощать значимые идеи в реальность. Достаточно сказать, что в интернете на темы, волнующие участников, размещено более 500 актуальных постов. Около 17 тысяч молодых сотрудников приняли участие в исследовании по вовлеченности. Эффективная работа в онлайн-группах участников велась днем и ночью. При этом публикации о марафоне собрали больше 200 тысяч просмотров пользователей социальных сетей. Не приходится сомневаться в желании молодежи участвовать в стратегических проектах и понимании их важности.

В то же время отраслевая онлайн-дискуссия выявила, что бизнес-ориентированная молодежь чаще участвует в локальных проектах, которые не всегда заметны на уровне отрасли. При этом в советах молодежи наиболее популярны социальные проекты – профессионально растущие молодые люди ищут другие способы самореализации и поддержки инициатив.

Проблема и в том, что изначальный интерес молодого сотрудника к бизнес-задачам зачастую не находит достаточного отклика в транслируемой повестке руководителями всех уровней предприятий, что по мере «взросления» в отрасли приводит к падению активности участия в них. Выход из этой ситуации намечен: проведение «воркшопов» для руководителей дивизионов для формирования списка конкретных стратегических проектов и последующего вовлечения молодежи; включение линейных руководителей в качестве основных заказчиков в деятельность молодежных организаций.



СОВЕТЫ МОЛОДЕЖИ ДОЛЖНЫ РАСКРЫВАТЬ ПОТЕНЦИАЛ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЧТОБЫ ОНИ РЕАЛЬНО МОГЛИ УЧАСТВОВАТЬ В СОУПРАВЛЕНИИ, РАЗВИТИИ РОСАТОМА, ЧТОБЫ У НИХ БЫЛИ НЕ ГОЛЫЕ ИДЕИ, А ГОТОВЫЕ РЕШЕНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ ЗАКАЗЧИКУ.



«Молодежная активность во всех направлениях бизнеса не должна напоминать бег в мешках, ей необходимо находиться в повестке дня любого руководителя», – уверен Дмитрий Гастен.

Не всегда у молодежи есть четкое понимание, какие именно инициативы нужны. Одним из возможных решений здесь является создание биржи идей для отбора лучших инициатив сотрудниками Росатома с целью дальнейшего обсуждения с руководителями.

Со стороны молодежи на сессии последовал запрос на налаживание коммуникаций, систематизацию всех площадок на одной платформе, где можно было бы не только найти «нужный» проект, но и подключиться к его реализации. Необходима развивающая среда, массовый «замес» тех идей и людей, которые могут взлетать на благо отрасли.

«Возможно, пока молодежь действительно не очень осведомлена о тех

механизмах, которые зарождаются или уже существуют на дивизиональном, отраслевом уровне, – пояснила заместитель директора Департамента международного бизнеса и развития АО «Концерн Росэнергоатом» Ольга Брюховецкая. – Например, у нас в Концерне заработала Бизнес-лаборатория. Это своеобразный инкубатор, куда все предприятия дивизиона могут принести свою идею на начальное тестирование, с тем чтобы мы могли определить ее ценность, помочь коллегам доработать ее до полноценного продукта – самостоятельно или с помощью отраслевого акселератора. Мы, безусловно, готовы делиться с молодежью всей необходимой информацией по этому и другим проектам».

Вовлечение в лидерство

Задача молодежного сообщества: изменять ситуацию к лучшему, продвигать изменения до значимых результатов. Советы молодежи, по мнению участников стратеги-

ческой сессии, должны раскрывать потенциал молодых сотрудников таким образом, чтобы они реально могли участвовать в соуправлении, развитии Росатома, чтобы у них были не голые идеи, а готовые решения, предъявляемые заказчику. В этом суть модели управления творческой активностью молодежи – через создание дивизиональных координационных советов молодежных организаций, действующих в Электроэнергетическом дивизионе. Ее представил на слете Павел Гредасов, председатель координационного совета молодежи Концерна «Росэнергоатом» (Ленинградская АЭС).

Модель работает так: на каждом предприятии дивизиона создаются ячейки молодежных организаций,



при этом заказчиком такой организации является как сама молодежь, так и руководство предприятия. В результате появляются устав, положение об организации и, соответственно, ее структура, формируется календарный план, по которому уже идет реализация. Из руководителей молодежных организаций создается дивизиональный координационный совет, который два раза в год проводит очные встречи для обмена лучшими практиками молодежи, формирует план совместных корпоративных мероприятий на следующий год и координирует действия по плану текущего



года. И что самое главное – происходит встреча с заказчиками, то есть первыми лицами дивизиона, которые задают векторы развития молодежного движения дивизиона в целом.

Таким образом, создается постоянная площадка для обмена опытом между организациями дивизиона, взаимодействия с заказчиком, вырабатываются решения для дальнейшего развития.

Преимуществом этой модели, во-первых, появляется охват всех активных молодых работников. Объединение их под одним,



ими же избранным лидером. Второе: быстрое распространение информации лидеров молодежных организаций как снизу вверх, так и сверху вниз. Третий момент – это максимальная вовлеченность проекта в мероприятия, проводимые молодежным советом на конкретном предприятии, поскольку они сами придумывают, а руководство, то есть заказчик, лишь задает направление деятельности.

В-четвертых, вовлекаясь в работу, молодые сотрудники пробуют себя в качестве руководителей и организаторов при реализации проектов и мероприятий, получая таким образом управленческие компетенции.

По итогам каждого координационного совета, и это важно, формируется протокол решений со сроками и ответственными исполнителями. Это приучает лидеров к дисциплине и взятию ответственности на себя. Предложено использовать модель координационного совета, действующего в Концерне, в качестве основы для создания нового отраслевого совета молодежи.

Татьяна Терентьева, заместитель генерального директора по персоналу Госкорпорации «Росатом», отметила, что эта модель должна иметь четкую привязку к бизнес-повестке

Росатома, вызовам, которые сегодня стоят перед отраслью. Молодежь, по словам Татьяны Терентьевой, должна быть драйвером процессов, активным участником реализации стратегии международных проектов, новых продуктов, технологического лидерства Госкорпорации «Росатом».

Неизбитые карты

Исследовательский марафон показал: большинство молодежи считает, что стартовые годы развития в отрасли – это окно возможностей для наращивания профессионализма, раскрытия собственного потенциала и его осознанного применения в отраслевых интересах. Чем выше «загрузка» сверхзадачами, тем лучше для развития осознанной самостоятельности и активности.

Поднимать планку, дерзать, креативить – в этом суть лидерства в молодежной среде. Всегда есть запрос на свежие, неизбитые компетенции, нестандартное мышление, развитие новых тем и направлений.

Одно из таких направлений в деятельности молодежной организации представила Наталья Михайленко (Белоярская АЭС). Это ранняя профориентация молодежи – функция, которую предложено включить в локальные «дорожные карты» на предприятиях.

ПОДНИМАТЬ ПЛАНКУ, ДЕРЗАТЬ, КРЕАТИВИТЬ – В ЭТОМ СУТЬ
ЛИДЕРСТВА В МОЛОДЕЖНОЙ СРЕДЕ. ВСЕГДА ЕСТЬ ЗАПРОС
НА СВЕЖИЕ, НЕИЗБИТЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, НЕСТАНДАРТНОЕ
МЫШЛЕНИЕ, РАЗВИТИЕ НОВЫХ ТЕМ И НАПРАВЛЕНИЙ.

«Почему мы вообще выбрали это направление? – рассуждает Наталья. – Выпускники школ не понимают, что происходит на рынке труда. Молодые специалисты зачастую не знают, чего они хотят и на что способны. Мы можем показать им, как это классно – работать инженером, физиком, заниматься наукой, управлять реактором. Мы можем формировать интерес к атомной отрасли с раннего детства. Согласно отчету по самооценке организаций Росатома, доля сотрудников, которые являются наставниками для школьников и студентов, не превышает четырех процентов. На наш взгляд, этого недостаточно. Поэтому мы предлагаем участие молодежного сообщества в развитии данного направления. Молодые специалисты могут выступать в качестве наставников на профессиональных пробах и чемпионатах, презентовать и популяризировать свою профессию, создавать совместные проекты со школьниками. Это дает молодежи возможность развивать новые навыки и компетенции.

На сегодняшний день у нас уже есть поддержка со стороны молодежной организации Белоярской АЭС и руководителя службы управления персоналом. Сформирована команда, которая готова действовать и развивать это направление, поддерживать его для масштабирования на другие предприятия дивизиона».

Настрой на позитив, на то, что тебе многое по плечу, – важная составляющая мироощущения молодого атомщика. В этом уверена Алена Кирсанова (Нововоронежском-энергоремонт), представительница Электроэнергетического дивизиона. По ее мнению, прежде всего, следует помогать молодежи развивать «эмоциональный интеллект», потому что именно он помогает быть счастливым и радоваться жизни.

Проект для масштабирования на территории присутствия Росатома, представленный Аленой, это «немного про удовольствия». Уже два года в Нововоронеже на праздновании дня города проводится конкурсno-развлекательный фестиваль «НовоФест» с розыгры-

шем призов. Инициатор и участник этого фестиваля – атомная молодежь. Веселье тоже может быть серьезным, ведь, организуя мероприятие, молодежь учится воплощать идею, доводить ее до стадии «конечного продукта»; договариваясь со спонсорами, развивая свой коммуникативный, творческий потенциал.

Механизмы генерации

Молодые участники и топ-менеджеры Росатома сошлись во мнении, что на двухмесячном марафоне произошел настоящий взрыв конструктивного креатива. С помощью социальных коммуникаций удалось генерировать плодотворные направления, нащупать механизмы их реализации, соединить 75-летнюю историю атомной отрасли с запросами завтрашнего дня.

Резюме Татьяны Терентьевой: «Диалог состоялся. У молодежи есть поддержка в отрасли. Нужно и самим относиться к себе по-другому. Ждем ярких, сумасшедших идей».

Итогом стало утверждение обновленной структуры управления отраслевым молодежным сообществом и пяти приоритетных направлений развития отраслевой молодежной повестки. Среди них: общественная деятельность и устойчивое развитие территорий, профессиональное и карьерное развитие, технологическое совершенствование, новые проекты и бизнесы, развитие молодежных сообществ.

В финале слета представили траекторию пути к молодежному конгрессу Росатома для делегатов-выборщиков и для кандидатов на роль лидеров направлений Отраслевого совета молодежи, которых выберут на конгрессе. Все участники марафона, дошедшие до финиша, стали обладателями цифрового сертификата молодежной исследовательской стажировки от Корпоративной академии Росатома.

Цели и задачи молодежного лидерства определены – время собирать камни.

РЭА



Конкурс «Энергия молодых – 2020»

26 октября стартовал конкурс «Энергия молодых – 2020». Цель конкурса – повышение мотивации и вовлеченности молодежи, стимулирование профессиональной и общественной инициативы, карьерный рост, обеспечение самореализации, а также повышение уровня вовлеченности линейных руководителей в процессы адаптации и развития молодых работников и специалистов.

На конкурсе определяют лучших молодых работников и специалистов дивизиона в двух номинациях «Молодой лидер» (для молодых работников и специалистов до 35 лет включительно) и «Восходящая звезда» (для молодых работников и специалистов до 30 лет включительно со стажем работы в отрасли не более трех лет).

В этом году конкурс дополнен новой номинацией «Лидер в развитии молодежи», будет определен лучший руководитель молодых работников. Возрастных ограничений для руководителей – участников конкурса нет.

Конкурсантам в номинациях «Молодой лидер» и «Восходящая звезда» предстоит доказать свое лидерство сначала на уровне предприятия, затем пройти заочный отбор на уровне дивизиона. Топ-3 лучших сотрудника в каждой номинации представят свои достижения на дивизиональном финале перед высшим руководством Концерна. Лучший руководитель в номинации «Лидер в развитии молодежи» будет определен заочно и получит приглашение на дивизиональный финал, чтобы рассказать о лучших практиках по работе с молодежью.

Все победители конкурса «Энергия молодых – 2020» на предприятиях получают благодарности генерального директора Концерна, победители конкурса на уровне дивизиона – ценные призы. Победитель в номинации «Восходящая звезда» будет представлять Электроэнергетический дивизион в отраслевой программе признания «Человек года Росатома».

Впервые конкурс прошел в 2019 году, он имел большой отклик: 355 заявок участников. Победители конкурса, Андрей Дружаев (ВНИИАЭС) и Ксения Ларина (Атомтехэнерго), получили высокую оценку не только в рамках дивизиона, но и вошли в тройку лучших в отраслевой программе признания «Человек года Росатома».

ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Василий БУХАРЕВ,
начальник отдела управления
эффективностью деятельности
Департамента повышения
эффективности Концерна
«Росэнергоатом»

Перед началом нового цикла постановки КПЭ расскажем о нашем опыте применения инструментов повышения эффективности деятельности, направленных как на улучшение качества целеполагания, так и на обеспечение прозрачности процессов

Эти инструменты используются в настоящее время в деятельности Блока по управлению персоналом и получили положительные отклики как со стороны потребителей результатов работы блока, так и непосредственно от участников процесса «Управление персоналом». Возможно, какие-то из этих инструментов также используются вами уже сейчас или будут полезны в дальнейшем. Готовы поделиться своим опытом и помочь с разработкой аналогичных документов для ваших подразделений.

Функциональные каскады и матрицы декомпозиции КПЭ

Одной из главных задач отраслевого процесса Управление эффективностью деятельности (УЭД) является декомпозиция целей на все уровни управления, необходимая в том числе и для фокусирования деятельности работников на достижении целевых значений КПЭ организации, дивизиона и отрасли. Общие принципы и методы декомпозиции изложены в документах по процессу УЭД и всем понятны, однако в связи с огромным количеством задач и значительным количеством источников этих задач при реализации процесса декомпозиции на практике возникают вопросы.

Согласно единой отраслевой политике УЭД, декомпозицией называется разделение верхнеуровневого (исходного) КПЭ на два и более КПЭ (компоненты исходного КПЭ) таким образом, чтобы декомпозируемые КПЭ обеспечивали выполнение верхнеуровневого (исходного) КПЭ. Иными словами, декомпозиция – это процесс закрепления разделенных целей, обеспечивающих выполнение цели верхнего уровня за руководителями направлений (структурных подразделений). В процессе целеполагания на 2020 год использованы инструменты, повышающие качество декомпозиции: каскады функциональных КПЭ и матрицы декомпозиции (рис. 1).

При разработке каскадов функциональных КПЭ и матриц декомпозиции были решены следующие задачи:

- без использования специальных программных продуктов создан простой и наглядный формат представления для руководства материалов по КПЭ ключевых руководителей дивизиона (топ-50);
- сформирован дэшборд по КПЭ руководителей топ-50 для обсуждения с генеральным директором в процессе подготовки к Стратегической сессии по КПЭ на 2020 год;
- существенно снижено время на формирование и внесение изменений в презентационные материалы по КПЭ топ-50 для руководства Концерна.

№п/п	Показатель	Петрозаводск АЭС						
		ФМО 1	ФМО 2	ФМО 3	ФМО 4	ФМО 10	ФМО N	
1	ССДП ЦФО-2 "Электроэнергетический", млрд. руб.	20	20	20	20	20	20	20
2	Соблюдение сроков и стоимости по сооружению АЭС в России, %	20	10	10	10	10	10	10
3	Производительность труда, млн руб./чел.	15			10	10	10	10
4	Индекс выполнения инвестиционной программы, %	15	10	10	10	10	10	10
5	Интегральный показатель эффективности инвестиционной деятельности, %							
6	Выполнение ключевых событий инвестиционной программы, %				10	10	10	
7	Объем выработки электроэнергии на АЭС, млрд кВт	10	20	20	20	20	20	
8	Условно-постоянные затраты, млн руб.				10	10	10	
9	Удельные условно-постоянные затраты, %	10	10	10				10
10	Интегральный показатель по новым продуктам, %	10	10	10				10
	Выручка по новым продуктам (вне контура), млн руб.	0	0	0				0
	Порядовые заказы на 10 лет по новым продуктам (вне контура), млн руб.	0	0	0				0
11	Выполнение ключевых событий, %		10	10	10	10	10	10
12	Оценка руководителя		10	10	10	10	10	20
13	Оптимизация ремонтной кампании энергоблока АЭС за счет выявления и устранения непроизводительных потерь (с учетом ПСР), сут.							10
14	Отсутствие нарушений по шкале INES уровня 2 и выше	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
15	LTFR и снижение случаев тяжести травматизма на объектах предприятий, включая подразделения (от базового уровня 2019 г.)	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20
16	Выполнение государственных заданий, %	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
17	Невыполнение УДЛ				-20	-20	-20	
Общий вес КПЭ, включенных в карту, %		100	100	100	100	100	100	100
командные КПЭ/ дочерние КПЭ								

Общий вес КПЭ, включенных в карту, не равен 100%
 КПЭ АЭС Петрозаводск
 КПЭ к обсуждению

▲ Рис. 1. Пример матрицы декомпозиции КПЭ генерального директора в карты КПЭ руководителей блока «Эксплуатация», директоров АЭС и ДО на 2020 год

Функция "Генеральная инспекция"	АО "Концерн Росэнергоатом"			
	Сорокин Н.М.	Филиал или ДО	Филиал или ДО	Филиал или ДО
Наименование КПЭ, Единица измерения	ЗГД - Генеральный инспектор	Главный инспектор	Главный инспектор	Главный инспектор
Соблюдение сроков и стоимости по сооружению АЭС в России, %	10			
ССДП ЦФО-2 "Электроэнергетический", млрд руб.	20			
Условно-постоянные затраты, млн руб.		20	20	20
Полнота выявления значимых нарушений в области ядерной и радиационной безопасности (снижение количества нарушений в области ЯРБ, выявленных надзорными органами или фактически произошедших, но не выявленных внутренней проверкой)	10	10	10	10
Минимизация повторяемости нарушений в области обеспечения безопасности относительно предыдущих проверок (инспекций), %	10	10	10	10
Снижение количества нарушений, выявленных надзорными органами на потенциально опасных объектах	10	10	10	10
Снижение тяжести травматизма на объектах предприятий, включая подрядчиков	10	10	10	10
LTFR (коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности)			20	
Оценка функционального руководителя		10	10	10
Выполнение плана мероприятий по подготовке к КПЭ ВАО АЭС по области "Независимый надзор"		КлС	КлС	КлС
Выполнение планов мониторинга по области с длительно существующими проблемами с достигнутым критерием результативности		КлС	КлС	КлС
Готовность преемника не из инспекционной службы к самостоятельной работе по должности "Главный инспектор"				КлС
Выполнение ключевых событий	10	10	10	10
Оценка руководителя	20	20		20
LTFR	-10			
Доля ОИАЭ в эксплуатируемых организациях Корпорации, не имеющих нарушений, влияющих на обеспечение безопасности при их эксплуатации		-10		
Выполнение государственных заданий	-100			
Отсутствие нарушений по шкале INES уровня 2 и выше	-100	-100	-100	-100
Итого вес непрерывных и дискретных КПЭ в карте	100	100	100	100
Командные и дочерние бизнес КПЭ				
Функциональные КПЭ ГК				
Функциональные КПЭ и КлС КРЗА				
Панкожащие и отсекающие КПЭ				

▲ Рис. 2. Пример каскада декомпозиции функциональных КПЭ по функции «Генеральная инспекция»

Важной частью процесса целеполагания является разработка функциональных КПЭ. Как показывает практика, информация о статусе включения предложений по функциональным КПЭ от Госкорпорации и Концерна в карты руководителей уровня топ-1000 АЭС и дочерних обществ не всегда доступна в оперативном режиме. Для информирования руководителей функций на уровне центрального аппарата о статусе установления функциональных КПЭ в карты руководителей топ-1000 АЭС и дочерних обществ разработаны каскады декомпозиции функциональных КПЭ по функциям: капитальное строительство, административное управление, генеральная инспекция, закупки и МТО, безопасность, бухгалтерия, управление персоналом.

Всего в каскадах функциональных КПЭ нашли отражение показатели для 116 человек – руководителей отраслевых функций уровня топ-1000 на АЭС и в дочерних обществах.

Разработка каскадов декомпозиции функциональных КПЭ позволила повысить осведомленность руководителей функций центрального аппарата о статусе целеполагания руководителей топ-1000, вовлечь ключевых экспертов отраслевых функций Концерна в процесс аудита функциональных КПЭ, предоставляя им возможность с помощью удобного интерфейса принимать решения по декомпозиции и целеполаганию функциональных КПЭ работников топ-1000 (рис. 2).

Для блока по управлению персоналом разработаны более подробные каскады декомпозиции функциональных КПЭ, которые не ограничиваются уровнем руководителей топ-1000, а также содержат информацию о КПЭ ответственных за отдельные функциональные направления (рис. 3).

Использование данных инструментов позволит всем заинтересованным руководителям и работникам быстрее, точнее и эффективнее обрабатывать данные по функциональным КПЭ, снизить время

Организация / должность / ФИО

Система кадрового обеспечения
Проекты освоения АЭС
Индикатор роста кадрового потенциала
Индикатор выполнения ключевых программ и проектов, связанных с проектом строительства
Анализ эффективности обучения
Освоение регуляторных требований
Уровень вовлеченности молодых работников с учетом общего уровня вовлеченности
Повышение эффективности процессов обучения и адаптации
Повышение эффективности процессов обучения и развития
Применение инновационных методов в организационном управлении
Удовлетворенность сотрудников (индекс HR-культуры)
Мотивация по работе
Взаимодействие и сотрудничество

Исч. КЭПЭ в ИСО
Исч. КЭПЭ в ПЭ
Исч. КЭПЭ в КЭРА

АО «Росэнергоатом» по производству электрической и тепловой энергии на атомных станциях, Росэнергоатом
Первый заместитель Генерального директора по корпоративным функциям
Директор по управлению персоналом и социальной политике
Директор Департамента подготовки персонала
Директор департамента кадровой работы, формирования групп и назначения персонала
Директор департамента повышения эффективности
Финансы или АО
Заместитель директора по управлению персоналом
Минимум дважды развитие персонала
Наблюдатель отдела кадров
УИ по подготовке персонала - начальник учебно-тренировочного центра
КЭПЭ в ПЭ
КЭПЭ в КЭРА
Декомпозированный в ИСО
Не указанные в КЭПЭ в ПЭ и КЭРА для установления ИСО
Декомпозированный КЭПЭ в ИСО
✓ - Ключевые задачи

▲ Рис. 3. Пример каскада декомпозиции функциональных КПЭ «Управление персоналом»

на обработку и сбор данных по КПЭ, а также значительно сократить число ошибок и повысить качество данных по КПЭ.

Опережающие показатели операционной эффективности

Для каждого процесса ИСУ установлены показатели. С 2020 года для процесса «Управление персоналом» используется расширенная система показателей, включающая помимо показателей безопасности опережающие показатели операционной эффективности. Показатели связаны между собой, а также с рисками процесса и КПЭ куратора, владельца процесса и руководителей подразделений блока по управлению персоналом. Кратко о предпосылках к созданию расширенной системы показателей.

1. Обеспечение приоритета безопасности. Безопасность – наивысший приоритет Росэнергоатома, поэтому верхнеуровневыми показателями процессов являются показатели безопасности. Выход значений этих показателей из «зеленой зоны» является негативным событием, которое необходимо предотвращать. Помочь в этом могут опережающие показатели операционной эффективности (показа-

тели второго уровня). Это работает следующим образом: для каждого показателя безопасности устанавливается 1 или более показателей второго уровня. Если показатели операционной эффективности выбраны правильно, то их сохранение в «зеленой зоне» обеспечивает нахождение показателя безопасности на целевом уровне.

2. Охват показателями всех ключевых направлений деятельности. До введения расширенной системы показателей в процессе ИСУ «Управление персоналом» отслеживались четыре показателя деятельности в целях безопасности: укомплектованность штатного расписания центрального аппарата и АЭС, вовлеченность персонала и количество посещений руководителями центрального аппарата мест проведения работ на АЭС. Деятельность в рамках процесса значительно шире. Она также включает такие направления деятельности, как управление эффективностью деятельности, мотивация и совокупное вознаграждение, обучение персонала, социальная политика, карьера и преемственность, профессиональное здоровье, привлечение молодых специалистов и ряд других. Понимание статуса этих процессов обеспечивается посредством мониторинга показателей операционной эффективности.

3. Управление рисками. В процессе «Управление персоналом» идентифицировано четыре риска. Мониторинг рисков – зона ответственности владельца процесса. Полезную информацию для этой задачи позволяют собрать показатели операционной эффективности процесса.

4. Мониторинг КПЭ. Период установления КПЭ в отрасли составляет один год. Мониторинг статуса выполнения КПЭ в течение года удобно выполнять посредством регулярной оценки показателей операционной эффективности процесса.

5. Характеристики процесса, не касающиеся безопасности. Безопасность – безусловный приоритет, но при этом нельзя забывать про другие характеристика процесса: качество, скорость протекания процесса, удовлетворенность потребителей процесса его результатами, ресурсоемкость процесса. Помочь в выявлении проблемных мест по этим направлениям могут показатели операционной эффективности процесса.

6. Несколько задач – один инструмент. Выше в предпосылках обозначен ряд задач: недопущение выхода значения показателей безопасности из зоны результативности, мониторинг всех ключевых направлений деятельности процесса, мониторинг вероятности реализации риска, мониторинг статуса КПЭ, повышение эффективности процесса. При их раздельном решении пришлось бы создавать несколько систем мониторинга. Более удобным является единое решение – система показателей операционной эффективности.

Для решения данных задач создана система опережающих показателей процесса: 17 показателей операционной эффективности на уровне ЭО (эксплуатирующей организации) и АЭС. Работа велась совместно с владельцами подпроцессов в центральном аппарате. На схеме рис. 4 представлена взаимосвязь показателей деятельности в целях безо-



▲ Рис. 4. Взаимосвязь показателей деятельности в целях безопасности, показателей операционной эффективности и рисков процесса

пасности, показателей операционной эффективности и рисков процесса. На схеме обозначены показатели, помогающие искать области для повышения эффективности.

Для удобства мониторинга показателей процессов в Концерне используется автоматизированная система Qlik View. Для процесса «Управления персоналом» процессный офис дополнительно разработал дэшборд по статусу показателей. Он позволяет увидеть на одной странице состояние всех показателей безопасности и эффективности эксплуатирующей организации и каждой из АЭС (см. рис. 5). Дэшборд также позволяет детализировать любой интересующий показатель и получить по нему подробную информацию в любых интересных разрезах: динамику фактических значений показателя, описание и методику расчета, периодичность мониторинга, мероприятия, запланированные для достижения целевого уровня, и другую информацию (см. рис. 6).

Детализация подпроцессов

Опыт внедрения опережающих показателей процесса показал, что чем выше уровень детализации процесса, тем больше возможностей для контроля, предупреждения рисков и улучшений получают владелец и участники процесса. Поэтому в блоке по управле-

нию персоналом реализуется инициатива по детализации ключевых подпроцессов процесса «Управление персоналом».

Алгоритм детализации подпроцесса.

1. Выделение подпроцессов, их входов и выходов, поставщиков и потребителей.
2. Выявление проблемных мест и возможностей для улучшения подпроцесса в процессе детализации.
3. Создание графической схемы в ПО ARIS.
4. Проведение анализа эффективности подпроцесса.
5. Создание плана мероприятий по улучшению подпроцесса.

На этапе анализа эффективности процесса мы смотрим на подпроцесс под разными ракурсами, такими как наличие коммуникации по выходам; достаточность показателей, достаточность (избыточность) локальных нормативных актов; риски подпроцесса; взаимодействие с потребителями и поставщиками; возможности автоматизации функций (RPA); возможности по улучшению подпроцесса и др.



Рис. 5. Дэшборд показателей процесса

Код показателя	Код показателя в разрезе ЦА / Факторы	Наименование показателя	Код безопасности	Статус	Статус программы достижения (ссылка на документ)	Целевой уровень	Фактический уровень	Дата мониторинга	Периодичность мониторинга	Ответственные	Отчет о показателе
УПП-П-4	УПП-П-4	Количество проведенных руководителем мест проведения работ (встреч с работниками) с обсуждением вопросов безопасности и качества	D1.1	OK		22 шт.	141	03.11.2020	ежемесячно	Гастев Д.А. / Гудин С.А.	

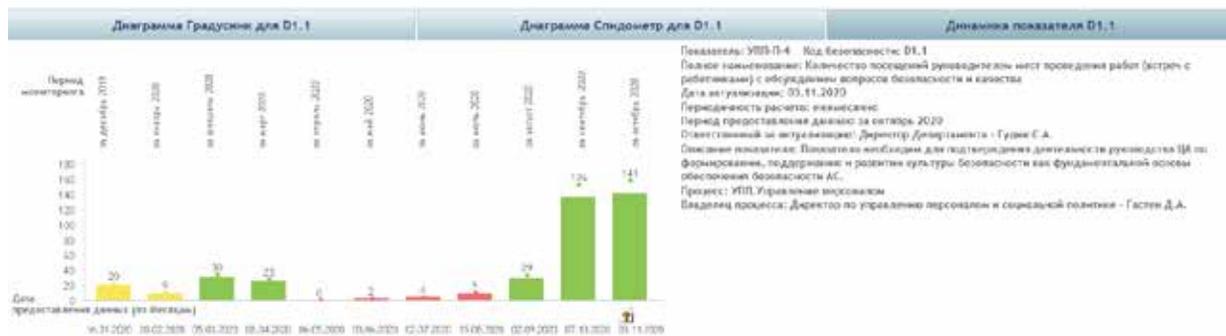
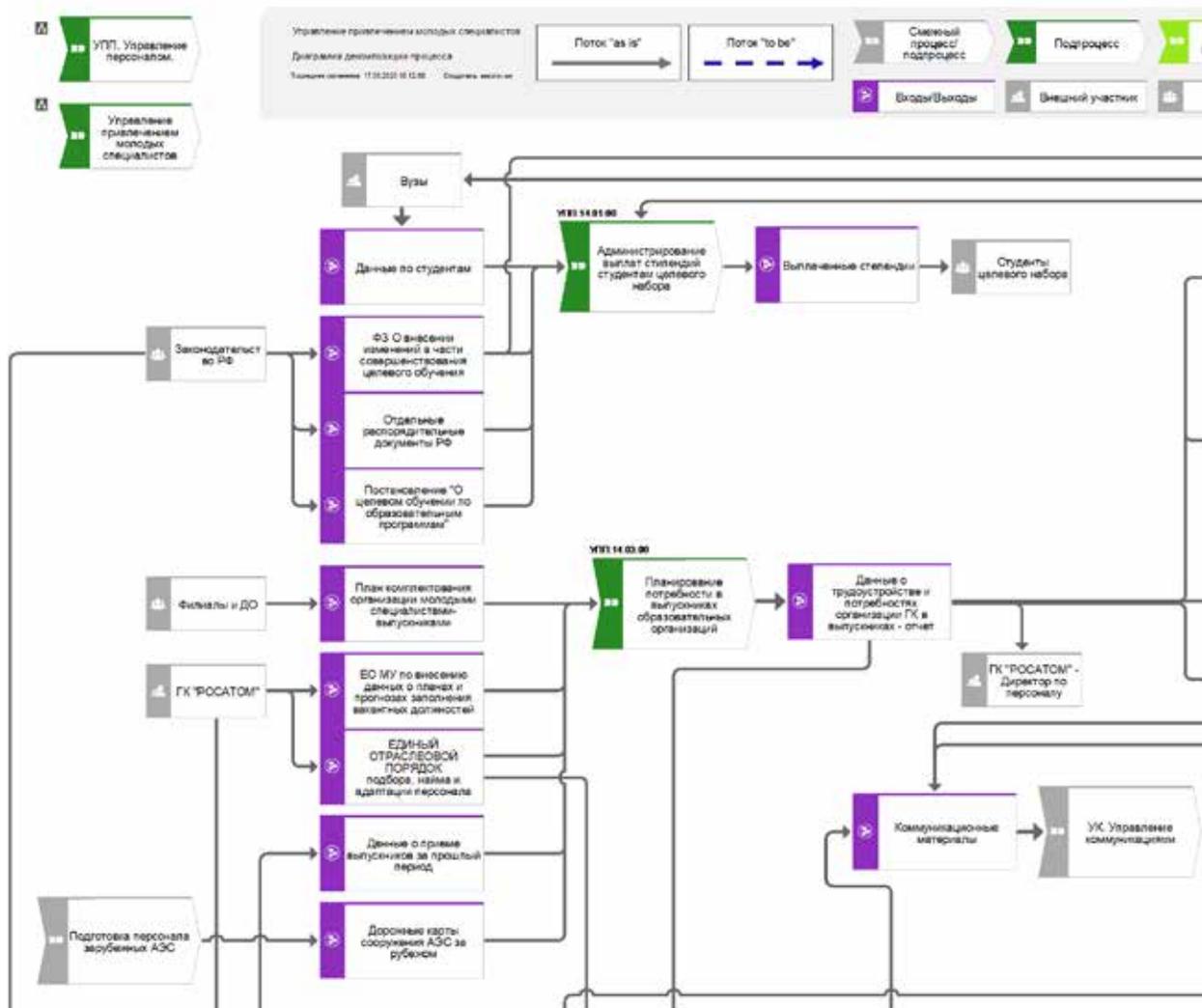


Рис. 6. Подробная информация по показателю

Помимо самого плана по улучшениям, на выходе мы получаем углубленные знания о рисках, показателях и возможностях процесса.

Первым подпроцессом в проекте по детализации стал подпроцесс «Управление привлечением моло-

дых специалистов», владельцем которого является отдел оценки и развития персонала. Результатом стала графическая схема подпроцесса, доступная в ARIS и включенная в паспорт процесса, а также план по улучшению. Благодарим коллег за активность и вовлеченность.



▲ Рис. 7. Графическая схема процесса

Гармонизация процессов ЭО и АЭС

Дополнительный эффект при введении системы показателей мы получили от стандартизации показателей эксплуатирующей организации и всех АЭС. Стандартизация позволила проводить сравнительный анализ, выявлять лучшие практики и обеспечить мониторинг состояния процесса по унифицированному набору показателей.

Можно также получить дополнительный эффект от стандартизации. Для этого необходимо стандартизировать все другие компоненты процесса: подпроцессы, риски, воз-

можности и др. Данная инициатива сейчас успешно реализуется для всех процессов корпоративного блока по поручению первого заместителя генерального директора по корпоративным функциям Концерна Д.Ткебучавы. Несмотря на приоритет в гармонизации процессов между ЭО и АЭС, руководители блока по управлению персоналом открыты для предложений со стороны АЭС. Например, для процесса на Ленинградской АЭС в дополнение к стандартным показателям установлены три специфических показателя и один специфичный подпроцесс. В данный момент они выполняются в режиме пилота, после чего будет принято

решение о целесообразности их распространения на другие АЭС.

Мы рассказали о пяти инструментах повышения эффективности: функциональные каскады и матрицы декомпозиции КПЭ, опережающие показатели операционной эффективности, детализация подпроцессов и гармонизация процессов ЭО и АЭС. Опыт их использования в блоке по управлению персоналом показал практическую применимость и положительное влияние на степень управляемости процессов. Готовы делиться опытом практического применения этих инструментов со всеми заинтересованными подразделениями компании. **РЭА**

ПОМОЖЕМ РАЗОБРАТЬСЯ СО СЛОЖНЫМ ВНУТРЕННИМ МИРОМ



После успешно реализованных пилотных проектов в центральном аппарате Концерна и на Кольской АЭС для всех работников АЭС Росэнергоатома с сентября стал доступным сервис «Карьерное консультирование». О том, почему новация полезна и работникам, и работодателям, рассказал начальник отдела оценки и развития персонала Концерна «Росэнергоатом» Роман МИХАЙЛОВ

Одна из позиций в опросах вовлеченности работников – это оценка возможностей роста, развития, продвижения. В Росатоме и Концерне создан развитый и современный, прозрачный, но не всегда очевидный специалистам иных (не HR) направлений инструментарий HR-процессов. Поэтому для активного освоения этих инструментов мы должны предложить работникам сервисную услугу – консультирование в области построения своей карьеры, развития. Реализовав сервис карьерного консультирования, мы помогаем работнику планировать свою карьерную траекторию, направлять дальнейшее развитие, подходить к этому процессу в соответствии с процедурами Росатома, не иметь завышенных ожиданий, чтобы не разочароваться в работодателе.

Карьерное консультирование – направление, которое помогает ориентироваться в спектре возможностей для построения карьеры. Потребность в таком консультировании выявлена через анкетирование: в опросе, который прошли более тысячи работников Росатома, был вопрос о целесообразности «карьерного консультанта». 78 % респондентов ответили, что хотели бы получить такую консультацию у профильного подготовленного специалиста. А мы увидели, что появление такого сервиса позволит продвигать HR-процессы, реализованные в Госкорпорации и Концерне.

Учись учить

Карьерные консультанты прошли обучение новой функции. Базовое обучение было посвящено навыкам коучинга в сфере корпоративного карьерного консультирования.

Когда мы говорим о «корпоративной» разновидности этой деятельности, это значит, что данная деятельность направлена на сохранение людей в отрасли. Если внеотраслевое, рыночное карьерное консультирование позволяет сориентироваться в общем рынке труда и помочь найти себя в любой компании, то наше ответвление позволяет «искать себя» в рамках Росатома. Последующее обучение карьерных консультантов строится по модульному принципу и продолжается параллельно с работой, в формате поддерживающих сессий, супервизий (когда консультация работнику проводится в присутствии пула наших карьерных консультантов, затем идет разбор этой консультации). Интервизия – разбор конкретных интересных кейсов внутри блока консультантов, которые предлагают сами консультанты.

Наука понимать

Классическое карьерное консультирование на внешнем рынке труда включает четыре основных метода: консультирование о рынке труда, профориентация, элементы коучинга и элементы психологического консультирования, а также знания по управлению личной эффективностью. С учетом нашей корпоративной направленности мы в меньшей степени консультируем по рынку труда (и не предоставляем список вакансий), но помогаем понять механизмы поиска возможностей в отрасли.

Карьерные консультанты предлагают свои рекомендации на основе выявленных потребностей работника, предпочтений и пожеланий на будущее. Консультант помогает с этим разобраться, сузить и конкретизировать «воронку

пожеланий». Если у работника есть ощущение тупика и вопросы, которые он не может разрешить самостоятельно, эту проблему и помогает решить карьерный консультант. Если запросы работника не ограничиваются своей АЭС, он может получить помощь в поиске возможностей для работы в других организациях дивизиона, его переход – это лучше, чем разочарование в отрасли, уход в другие сферы, выгорание. Но мы в таком случае даем не перечень рабочих мест, а информацию о том, где можно найти вакансии, как оценить себя относительно желаемой позиции, что предпринять, чтобы о нем узнал потенциальный работодатель.

Есть ли основания опасаться, что услуга карьерного консультирования угрожает исторически сложившемуся порядку продвижения, ротации, может спровоцировать уход активных и амбициозных работников из подразделения или даже отрасли? Полагаем, что нет, цель консультирования как раз обратная – помочь работникам развивать себя в рамках подразделения, филиала, дивизиона или отрасли в целом. Мы не убеждаем работника перейти куда-то, потому что он не может дожидаться повышения, но рассказываем ему о возможностях развития в его конкретной ситуации. Это способствует не уходу, а сбережению человеческого капитала в отрасли: работник понимает, что у него есть путь развития и конкретные шаги, которые нужно сделать. Проект «Карьерное консультирование» по этой причине нашел поддержку у руководителей разных уровней как инструмент повышения вовлеченности. Руководителю наша консультация позволяет предметно, в единой системе координат провести сложный разговор с работником, который приходит с вопросом о развитии. Консультация повышает уровень осознанности: пообщавшись с консультантом, работник приходит к своему руководителю не с абстрактным желанием расти, а с пониманием своих сильных сторон, зон для развития и готовностью к конкретным шагам (например, пройти обучение).

Многообразие в единстве

Не каждый работник, пришедший на консультацию, имеет четкое понимание услуги, которую ему окажут. Первая большая категория наших клиентов рассматривает карьерную консультацию как информационный ресурс. Хотя по процессам планирования карьеры и преемственности информации много, она автоматизирована в системе «Рекорд», документирована и доводится через различные коммуникации, тем не менее люди рассматривают консультацию как еще один источник получения этой информации. Немалый процент обращающихся к нам хочет получить разъяснения о попадании в управленческий кадровый резерв, о формировании карьерного плана в системе «Рекорд». Это говорит о том, что «первые линии» поддержки наших инструментов пробуксовывают – возможно, в звене линейных руководителей, руководителей профильных подразделений. Мы не отказываемся и еще раз доводим информацию об инструментах планирования карьеры, при необходимости направляем к профильным подразделениям, где можно получить более подробную информацию.

Второй сегмент наших «клиентов» – те, кто понял, что необходимо развиваться дальше, но пока не знают, в каком направлении им двигаться. Они либо рассматривают несколько карьерных треков,

но не видят разнообразия в развитии, либо вообще четкого понимания не имеют. Понятно, что задача карьерного консультанта – помочь сориентироваться в спектре возможностей.

Есть и третья категория работников, обратившихся за карьерной консультацией, также достаточно многочисленная. Эти работники с их точки зрения полностью состоялись, некоторые прошли программу кадрового резерва, назначены преемниками и уже имеют все для повышения, но вакансии нет, и ожидание не всегда имеет реальные перспективы. Или работник находится на временной должности, через какое-то время ее придется освободить. В этом случае консультант также оказывает неоценимую пользу, ориентируя в возможностях преодолеть кажущийся «стеклянный потолок».

Наконец, нельзя не сказать еще об одной категории: это работники, которые полезны на своей сегодняшней позиции, но у них сформированы завышенные ожидания, они стремятся перерастить свою должность. Этой категории наших клиентов также нужно помочь разобраться в своих желаниях и возможностях, чтобы избежать конфликтных ситуаций. Оказав им консультационную помощь, мы помогаем их руководителям, избавляя от непростых разговоров на тему «почему меня не повышают».

Единство в многообразии

Всем нашим «клиентам» мы помогаем повысить уровень осознанности. Вопросы, которые задают карьерному консультанту, даже самому себе, интересуют не каждый день, и самостоятельно найти ответы мало кто способен. Коучинговый подход, который мы используем, позволяет максимально точно понять суть запроса через множество вопросов, которые обычно звучат на первой консультации. Получая ответы и отвечая на наши вопросы, работник начинает задумываться, анализировать, рефлексировать. От нас уходят с другим уровнем осознанности, и, пожалуй, это и есть главный эффект, которого мы добиваемся.

Негативных отзывов от «вертикали власти», руководства Концерна, нам в настоящее время не поступало. Это не значит, что проект стартовал идеально, но мы проводим сейчас масштабную коммуникационную кампанию в том числе через наших руководителей и видим, что проект пользуется поддержкой на разных уровнях системы управления в Концерне. Полагаю, выгоды, которые предоставляет сервис нашим руководителям, очевидны. Но мы будем внимательно следить за сигналами с мест, когда проект будет развернут на всех АЭС Концерна, эту работу мы уже начали. Поэтому мы ждем неформальной обратной связи, предложений и пожеланий от руководителей на местах; вероятно, используем и механизм опроса.

В системе наших HR-инструментов неподготовленному человеку, особенно технического склада, разобраться может быть нелегко. Но карьерные консультанты, которые подготовлены в дивизионе, являются HR-работни-

ками по основному профилю деятельности, обладают навыками для проведения экспертизы в области управления персоналом и разбираются в фактической работе «механизмов» управления персоналом в Госкорпорации. Соответственно, те рекомендации, что получают наши «клиенты», привязаны к реальности. Пожалуй, перед карьерным консультантом есть две сложные группы задач. Первая – это подробно выяснить, что мотивирует работника обратиться за консультацией, и оказать наиболее подходящую в этом случае помощь. Вторая – это оценить специфику пожеланий исходя из реальной деятельности Концерна. Например, за консультацией может обратиться эколог, химик, физик узкой специализации. В таких случаях и карьерному консультанту, и консультируемому может потребоваться выполнение «домашнего задания»: изучить перечень возможностей в отрасли и подготовить все, что необходимо для перехода.

Одна из перспективных форм для личного и профессионального роста – использование допустимых механизмов частичной занятости и совмещения, которые возможны в форме реализации отдельных проектов и новых продуктов. Если соответствующая потребность озвучивается в Госкорпорации и Концерне, она также попадает в поле зрения карьерного консультанта; мы сможем предложить реализовать избыток творческой энергии через ПСР-проект, «упаковать» отдельный продукт, пройти необходимые процедуры оформления, найти внутреннего заказчика. Возможности реализовать себя в «проектной» деятельности, как правило, требуют значительной проработки и со стороны нашего «клиента», и со стороны консультанта. Наша деятельность будет направлена на сужение «воронки запроса».

Нужны истории успеха

На данный момент у нас есть лишь единичные «истории успеха», когда карьерная консультация в конечном итоге отразилась на служебном росте. Как будет оцениваться эффективность карьерного консультирования? Безусловно, мы будем опираться на мнение людей, которым оказывали услугу. По результатам пилотного проекта, который реализован в центральном аппарате и на Кольской АЭС в 2019 году, в начале 2020 года проведен опрос. Отзывы от 100 % работников, получивших карьерную консультацию, получены хорошие: опрошенные удовлетворены проведенной консультацией, готовы рекомендовать ее своим коллегам. Однако настоящую оценку качества можно будет получить позже, когда состоятся «истории успеха» – удачно выстроенные карьерные траектории. Это объясняется и молодостью проекта по карьерному консультированию, и длительностью прохождения карьерных процедур. Но нам, безусловно, хочется увидеть фактический результат работы, набрать статистику. Поэтому мы приветствуем обратную связь от «клиентов» и призываем тех наших коллег, кто поведет сервис карьерного консультирования на местах, собирать и анализировать отзывы, делиться опытом для развития и популяризации сервиса.



О практике работы карьерного консультанта рассказала **Алина КАМАЕВА**, карьерный консультант Концерна «Росэнергоатом»

Сервис карьерного консультирования – это востребованная HR-услуга, которая активно развивается и в мире, и в нашей стране. Сегодня, особенно в условиях, когда пандемия меняет экономическую ситуацию, поддержка карьерных траекторий, помощь в развитии экспертных карьер или даже кардинальной смене рода деятельности – весьма востребованные услуги и на открытом рынке, и в корпоративной среде. HR-блок Росатома, соответствуя этой тенденции, если не на шаг впереди, то вровень с лидерами включился в эту работу. Для HR-специалистов это хорошая возможность для развития профессиональных навыков и умений, для личностного роста в том числе. Для меня помощь людям в их определении – это отличная мотивация к работе.

К сервису карьерного консультирования рекомендовала бы обращаться не просто чтобы сориентироваться в информации, а когда появился внутренний запрос, например, на развитие или чувствуется потребность в поддержке в том или ином направлении. Запросы могут быть, конечно, разными. Всегда советуем нашим коллегам не забывать для начала обратиться к непосредственному

руководителю и к представителю службы правления персонала конкретного предприятия. Это может снять много вопросов и тревог в отношении развития своей карьеры.

Но если такой разговор, например, с руководителем начать сложно (по различным причинам), мы помогаем составить алгоритм подобной беседы. Один из вариантов в такой ситуации – начать разговор предметно: что из задач, обязанностей работник хочет и может взять на себя, в какие темы он готов углубиться, чтобы получить необходимые навыки, если их еще не хватает для следующего шага. Такую беседу руководитель воспримет совсем иначе, в отличие от абстрактного «желания расти и развиваться».

В настоящее время работа по карьерному консультированию строится следующим образом. На почтовый ящик сервиса приходят заявки; они распределяются между карьерными консультантами (нас двое в центральном аппарате, и один на Кольской АЭС, но в ближайшее время подготовленные специалисты появятся и на других филиалах Концерна). Иногда к карьерному консультанту обращаются и напрямую, эти ситуации тоже обязательно прорабатываются. Человек должен заполнить небольшую анкету, она предложена в информационных материалах. Этот момент важен, так как во время заполнения этого опросника есть возможность еще раз обдумать свои цели, выделить главное, чего бы хотелось. Желательно заполнять анкету на компьютере, чтобы не было сложностей понимания из-за почерка. Рекомендуем вписать те контактные данные, которыми будет удобно воспользоваться при разговоре. Получив заявку, консультант связывается для короткой беседы, чтобы договориться о времени более подробной консультации. Обращаясь к сервису, желательно указать, в какие часы вы будете доступны для беседы. Если консультация проходит дистанционно, то мы предлагаем беседу по видео. Зрительный контакт важен для доверительного формата разговора, для полного взаимного включения.

Для эффективной видеоконсультации необходимо, чтобы наш клиент обеспечил стабильный доступ к интернету и нашел возможность выйти на связь не через смартфон, а через компьютер: чем выше будет качество связи, тем лучше обеим сторонам разговора. Желательно не назначать консультацию совсем на вечер, когда после рабочего дня обе стороны утомлены, ресурсов для общения на важные темы уже мало. Не настаиваем, но настоятельно рекомендуем постараться учесть возможности консультанта, так как мы тоже связаны существующим графиком, и работа по карьерному консультированию как раз встроена в него.

Если клиент будет беседовать из дома, тоже нужно подготовиться. Мы рекомендуем выбрать отдельное помещение, чтобы близкие не тревожили: для консультации важно сосредоточиться, что-то покажется нужным записать для себя, что-то прокомментировать. Консультация длится от сорока минут до полутора часов; больше тоже не нужно, потому что «выгорают» психологические ресурсы обеих сторон. Если вопрос не исчерпан, мы предлагаем назначить следующую консультацию, а за время паузы обдумать то, что мы уже обсудили; вообще, паузы порой отлично помогают формировать следующие шаги, выстраивать понимание ситуации.

Может оказаться так, что консультант, ознакомившись с запросом, видит: на данном этапе человеку сложно предложить что-либо для роста. Не будем забывать, что Росатом – это один из лучших работодателей, и для молодых начальная позиция, а для зрелого возраста достижение даже средней руководящей позиции – это уже отличный результат. Карьера у нас строится зачастую медленнее, чем в сугубо коммерческих структурах, где каждую следующую ступень привыкли занимать в течение двух лет. Наблюдая за служебным ростом «сына маминной подруги», который выбрал для поприща, например, коммерческий банк, наш работник может действи-

тельно испытать замешательство, когда быстрый взлет карьеры не происходит. Но у нас в отрасли иная специфика роста: например, это освоение различных экспертных направлений, возможности для ротации или проектная работа без перемещения с занятой должности. Система финансовой мотивации достаточно гибкая, но также жестко регламентирована.

В таких случаях важно детально обсудить, что именно не устраивает работника в сегодняшнем положении. Если он привык с предыдущего рабочего места вырастать по службе каждые год-два, то можно предложить ознакомиться с возможностями проектной работы. Если движет вполне рациональное желание зарабатывать побольше, нужно оценить имеющиеся механизмы: какие задачи освоить, чтобы получить максимум при своем грейде. Если действительно обязанности на своей должности стали рутинной, работа полностью освоена и попросту стало скучно, то какой новый функционал можно освоить с пользой для себя и для Концерна.

Беседа и все материалы нашей работы конфиденциальны, но консультанты, не знакомя друг друга с персональной информацией, могут делиться содержательной частью запросов, чтобы посоветоваться. Отчасти по этой причине мы не спешим делиться историями успеха. В карьерном повышении действует много факторов, и карьерная консультация может быть не главным. Кто-то из наших клиентов, вероятно, проходит подготовку для следующих позиций. Многие служебные шаги сегодня затруднительны, поскольку режим противодействия пандемии осложнил работу.

Кто становится нашим клиентом? Это работники из разных подразделений: есть и офисные сотрудники (пожалуй, они преобладают), но есть и оперативный персонал. Практически нет руководителей, но мы надеемся, что в определенный момент они тоже придут к нам и придут за консультацией. Возрастной состав разный – от тех, кому меньше тридцати, до тех, кто старше пятидесяти. По мере развертывания сервиса в масштабах всего Концерна нужно понимать, что специфика жизни, восприятие между столицей и нашими региональными площадками могут разительно отличаться, хотя в основе своей люди с их потребностями, мотивами, ценностями имеют больше сходства, чем различий. С одной стороны, мы и не пытаемся организовать единую централизованную службу из Москвы: желательно, чтобы консультант понимал ту обстановку, из которой к нему приходит «клиент», поэтому «локализация» специалиста здесь идет на пользу.

Но с другой стороны, мы стремимся сформировать единый уровень этой услуги. Наши коллеги с мест проходят обучение для этой роли, аналогичное нашему. Мы все находимся во взаимодействии, оказываем поддержку друг другу и точно не планируем бросить наших стационарных товарищей с их кейсами наедине, а открыты и призываем к обсуждению (при этом в силе все сказанное выше о конфиденциальности персональной информации о «клиенте»). Мы убедились, что при недостатке опыта в тему карьерного консультирования погрузиться сложно; самому консультанту тоже бывает нужна помощь, подобно тому как практикующий психотерапевт непременно должен сам проходить терапию и иметь поддержку у товарища, которому доверяет: иначе ждет выгорание. Надеемся, что общая взаимная поддержка друг другу поможет нам избежать такого.

РЭА



Собеседование в видеоформате на таких платформах, как Skype, Zoom, Viber, WhatsApp, в последнее время стало популярно в качестве первого контакта с потенциальным работодателем, в связи с ограничением передвижения из-за угрозы распространения COVID-19 подобный формат проведения полноценного собеседования стал единственным возможным.

Организационный момент

Если вы ранее не работали со Skype или другой программой для электронных коммуникаций, следует изучить все заранее, выполнить тестовый звонок. Это лучше, чем разбираться методом тыка во время интервью. Если у вас уже есть аккаунт в Skype, проверьте свой логин и фотографию, насколько они уместны для деловых переговоров? Если ваш логин в Skype 90X60X90 или playboy007, стоит завести отдельный аккаунт с логином, подходящим для деловых переговоров. На аватаре аккаунта стоит избегать фото в купальнике или иных неуместных портретов.

Войти в Skype желательно не в момент входящего звонка, а как минимум за 5–10 минут, чтобы удостовериться заранее, что с вашей стороны все работает исправно: убедитесь, что у вас стабильное подключение к интернету, проверьте микрофон, камеру. Выберите спокойное и удобное место, без постороннего шума. Минимизируйте отвлекающие факторы и сделайте процесс общения комфортным для обеих сторон. Резкие звуки могут помешать рекрутеру объективно воспринимать информацию о вас, поэтому рекомендуем использовать наушники или гарнитуру. Проверьте освещение и то, как вы будете выглядеть при этом освещении. Достаточно ли будет света и не будет ли отвечивать, например, окно.

Если вы используете смартфон, то установите его заранее и зафиксируйте, не стоит постоянно переворачивать его или перемещаться с ним по помещению, в котором вы находитесь. Во время интервью старайтесь

ЭЛЕКТРОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ ПРОБИВАЮТ ИЗОЛЯЦИЮ



Татьяна ЯНКОВА,
главный специалист отдела по работе с руководящим составом Департамента повышения эффективности Концерна «Росэнергоатом»

смотреть в камеру, не отвлекайтесь на свое собственное изображение. Заранее продумайте свой внешний вид: совсем домашняя одежда и небрежная прическа недопустимы. Конечно, никто не ждет от вас, что вы будете в галстук и деловом костюме, а рубашка, блузка спокойных тонов приветствуются.

Подготовьте все необходимое. Вам обязательно понадобятся ваше резюме и текст вакансии, а также лист бумаги (или блокнот) для записей.

Постарайтесь заранее составить список интересующих вас вопросов.

Откройте свое резюме, оно станет для вас «шпаргалкой», и у вас, и у рекрутера будет одинаковый документ перед глазами, и вы сможете сфокусировать внимание рекрутера на важных моментах в вашем опыте.

Как подготовиться к видеointerview? Как пройти собеседование в этом формате и помочь рекрутеру понять, что именно вы тот кандидат, который подходит на данную вакансию? И как быть руководителю, который сам столкнулся с новым форматом собеседования? Тем, кто хочет устроиться работать в Росэнергоатом или подобрать сотрудника, дают советы руководитель проекта блока управления персоналом Алина Камаева и главный специалист Департамента повышения эффективности Татьяна Янкова

Откройте описание вакансии или распечатайте требования заранее, это позволит вам провести эффективную короткую самопрезентацию основываясь на требованиях работодателя к кандидату, и избежать вопросов, ответы на которые вы сможете самостоятельно найти в описании вакансии.

Заблаговременно найдите и изучите сайт компании – потенциального работодателя. Это позволит сориентироваться в отрасли, масштабе, продуктах и партнерах компании, задать более конкретные вопросы о предполагаемых задачах, корпоративной культуре и организационной структуре.

По ту сторону экрана

Подготовка со стороны руководителя, который общается с кандидатом на вакансию в своей структурной единице, также важна. Независимо от того, сопровождает ли вас в данном собеседовании рекрутер (или сотрудник СУП) или вы проводите его сами, рекомендуем те же шаги в под-

готовке, что и для кандидата, – проверить свое оборудование заранее (ноутбук, стационарный компьютер или телефон – не важно), убедиться, что обновлено приложение, которое планируете использовать, вооружиться наушниками или гарнитурой. Перед собой также важно иметь резюме кандидата, описание вакансии и бумагу (блокнот) для заметок о кандидате по ходу собеседования.

Если опыт в проведении собеседований небольшой, то можно заранее заготовить и иметь перед собой список вопросов для кандидата, можно предложить решить некий профессиональный кейс. Ваш дресс-код и обстановка вокруг вас тут тоже важны, ведь побывать в организации и посмотреть по сторонам и на других сотрудников у кандидата при видеособеседовании возможности нет, а значит, именно вы (и конечно, рекрутер) будете являться общим примером и лицом нашей организации для кандидата.

Желаем успехов на видеособеседованиях!

РЭА

ЗАБЛАГОВРЕМЕННО И СИСТЕМНО



Своевременный пуск и последующая безопасная эксплуатация АЭС определяются в том числе опережающей подготовкой эксплуатационного персонала. О том, как Концерн развернул эту многофакторную, непростую работу, рассказывает начальник отдела по управлению персоналом для международной деятельности Концерна «Росэнергоатом» Юлия НАЗАРОВА

– Каковы потребности в кадрах для зарубежных АЭС с учетом корректировки сроков сооружения некоторых объектов?

– С одной стороны, можно сказать, что работа с персоналом идет как самодостаточный процесс без оглядки на ежедневную информацию, сколько залито бетона и в какой точно день установлен реактор. С другой стороны, в графиках зарубежных строек действительно есть уточнения сроков (сказывается влияние геополитических факторов, ситуация с пандемией и другие объективные причины). Но поскольку блок управления персоналом совместно с Департаментом международного бизнеса и развития, а также дочерними организациями Концерна ведет стратегическое планирование численности персонала для зарубежных проектов, это позволяет нам своевременно реагировать на различные изменения и учитывать их при решении кадровых вопросов.

В этом году в прогнозе по численности произошел сдвиг пика потребности в кадрах – максимум около 11 тысяч человек мы ожидаем к 2028 году,

а не к 2026-му, как считали годом ранее. Напомню, такое количество персонала требуется нам для реализации всех обязательств, которые лежат на Электроэнергетическом дивизионе в рамках проектов Росатома по сооружению АЭС за рубежом: исполнение контрактов по пусконаладке и вводу в эксплуатацию новых блоков; сервисные контракты, включая задачи по действующим блокам; подготовка персонала инозаказчика.

Эти задачи выполняют работники российских АЭС и организаций Концерна, которые задействованы на зарубежных проектах. Проводя ежегодную актуализацию численности, мы уточняем прогноз возможного дефицита кадров заранее и определяем источники его восполнения.

Помимо традиционных источников, таких как прием выпускников из опорных вузов или привлечение персонала с внешних рынков, мы развиваем и новые направления, например, создание совместных предприятий с крупными компаниями в странах сооружения АЭС. Такой опыт успешно демонстрирует компания «ТИТАН-2», создавшая совместное предприятие с турецкими партнерами.

Еще один важный источник покрытия дефицита – переход команд по мере выполнения работ с одного зарубежного проекта на другой. У нас сформирован перечень специалистов и экспертов, которые, выполнив определенные работы, например, в Белоруссии, готовы принимать участие в проектах в Бангладеш, Турции и других странах, где сооружаются АЭС. Особое внимание экспертам с уникальными знаниями и опытом, которые необходимы при решении нестандартных вопросов, связанных с особенностью каждого проекта.

– Какие изменения произошли в подготовке персонала инозаказчика в связи с пандемией?

– Принципиальных изменений в процессах подготовки персонала нет, сохраняются основные блоки (теория, практика и стажировка), а меры, которые мы предпринимаем совместно с инозаказчиком, позволяют действовать безопасно и вовремя.

Стажировка на российской АЭС, важнейший элемент обучения, не может быть проведена дистанционно: она проходит в группах не более двух учеников на одного инструктора непосредственно на рабочих местах станции. Для учащихся мы обеспечили все требуемые санитарные меры: анализы, регулярный



▲ Стажировка студентов из Бангладеш



РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ ИДЕТ КАК САМОДОСТАТОЧНЫЙ ПРОЦЕСС, БЕЗ ОГЛЯДКИ НА ЕЖЕДНЕВНУЮ ИНФОРМАЦИЮ, СКОЛЬКО ЗАЛИТО БЕТОНА И В КАКОЙ ТОЧНО ДЕНЬ УСТАНОВЛЕН РЕАКТОР.

контроль состояния здоровья, средства индивидуальной защиты. Соответствующую работу взяли на себя подразделения, отвечающие за здоровье персонала на АЭС, а также Техническая академия Росатома. Обеспечен контроль перемещения, сменились подходы к организации быта. Если раньше мы могли вывезти группу иностранных коллег на экскурсию, провести культурную программу, теперь организуем досуг с минимумом внешних контактов. Если перевозка необходима, то задействован соответствующий транспорт, он проходит дезинфекцию.

Дистанционные форматы обучения оказались уместны на этапах входного контроля и теоретического обучения. Когда инозаказчик был готов обеспечить дистанционный режим, мы эту возможность использовали. Теоретическое обучение проводит Техническая академия Росатома, которая оперативно отреагировала на сложившиеся условия. Студентов, которые уже находились в России, незамедлительно перевели на дистанционный формат, преподаватели работали по видеосвязи. Пока границы были закрыты для части персонала, например, АЭС «Аккую», организовали теоретическое обучение в дистанционном формате, они учились у себя в стране. Это позволило не сокращать время их обучения, а после открытия границ учащиеся прилетели и смогли продолжить обучение, проходя стажировки на российских АЭС.

– Что показал опыт пуска Белорусской АЭС с точки зрения подготовки кадров инозаказчика?

– Пуск первого блока Белорусской АЭС, безусловно, «история успеха». Системная работа по опережающей подготовке персонала позволила нам своевременно обеспечить инозаказчика пулом высококвалифицированных специалистов, готовых перенимать российский опыт по эксплуатации АЭС. Мы в полном объеме и своевременно провели теоретическую подготовку, стажировку на российских АЭС и обучение на рабочих местах Белорусской АЭС. Своевременно

сооружен и оснащен учебно-тренировочный центр станции. Все это позволило избежать ситуации на АЭС «Барака» в ОАЭ, когда отсутствие требуемого количества персонала привело к задержке пуска на несколько лет. Риски неготовности персонала мы исключили благодаря системной плановой работе.

В то же время, это касается всех зарубежных объектов, без привязки к конкретным партнерам, мы видим и возможность для улучшений в процессах подготовки персонала. Желательно обратить внимание на систему своевременного комплектования учебных групп персоналом инозаказчика.

В настоящее время мы отмечаем, что, если у страны-новичка ядерная инфраструктура развивается только с начала сооружения АЭС, могут возникать проблемы в части комплектования кадрами зарубежной АЭС. Например, когда в стране сооружения недостаточно вузов, специалистов в области физики, химии, нагрузка на нас увеличивается, мы должны принимать на себя и немалый объем предварительного обучения до начала профессиональной подготовки.

Российские молодые специалисты получают требуемые базовые знания начиная со школы, затем продолжая образование в отраслевых опорных вузах и постоянно повышая свою квалификацию во время работы на АЭС.

Хорошая практика – когда инозаказчик заранее развивает у себя профильные вузы с расчетом на атомную отрасль, чтобы заблаговременно обеспечить себя собственными специалистами, либо способствует открытию площадки нашего вуза, как, например, поступили в Узбекистане, открыв в прошлом году филиал МИФИ. Это стратегически правильный ход, потому что действительно задолго (практика показывает, что за десятилетия) до пуска блока важно начинать обучение специалистов, которые будут работать на сооружаемой АЭС. Своевременное комплектование учебных групп позволяет нам проводить программы профессиональной подготовки персонала инозаказчика в соответствии с графиком сооружения АЭС.

– Как минимизировать риск недостаточного количества опытного иностранного персонала?

– Российская сторона ответственно относится к зарубежным проектам, и если возникают опасения, что кадры инозаказчика потребуют более длительной подготовки, существует несколько опций. В первую очередь – всеобъемлющая поддержка от российских специалистов, которые в первые три–пять лет эксплуатации нового блока могут находиться рядом, непосредственно на сооружаемой АЭС, оказывая поддержку инозаказчику.

Поскольку понимание уровня подготовки кадров страны-новичка складывается за несколько лет до пуска блока, то по запросу инозаказчика мы готовы командировать группы российских специалистов для эксплуатации или технической поддержки на месте. Здесь роль Концерна трудно переоценить – практически все категории специалистов российских АЭС востребованы на зарубежных проектах. Особенно это позиции, к которым предъявляются требования по наличию опыта работы на АЭС или которые требуют подготовки не менее пяти-шести лет (с нуля такой персонал за год-два до физпуска не подготовить).

Предусмотрена и такая схема, когда часть российского персонала привлекается на объект на постоянной основе, так как штат зарубежной АЭС частично комплектуется российским эксплуатационным персоналом. К примеру, в случае АЭС «Аккую» предусмотрено, что около 800 позиций эксплуатационного персонала будут укомплектованы в 2020–2023 годах опытными специалистами российских АЭС.

Для комплектования АЭС «Аккую» мы используем определенную систему отбора кандидатов с российских АЭС, работа ведется только по согласованию с руководством АЭС и генеральным директором Концерна. Кандидаты утверждаются руководством Концерна, проходят интервью, согласовываются с руководством АЭС «Аккую», обеспечиваются необходимыми «релокационными» условиями: возможностью карьерного роста, жилищными и соци-

альными условиями для работника и членов семьи, релокационной надбавкой к зарплате и другими условиями, необходимыми для организации работы и быта на площадке сооружения. Напомню, АЭС «Аккую» – это проект типа BOO (build – own – operate), запланировано сооружение четырех блоков, которые будут эксплуатироваться российской стороной. Поэтому люди планируют свой переезд и работу надолго – от 10 лет и более.

Еще один из видов нашего участия – это командирование наших специалистов, которое мы сейчас активно применяем на Белорусской АЭС. Хотелось бы поблагодарить руководителей российских АЭС, которые оперативно реагируют на наши запросы, хотя командирование может быть разным по длительности. Есть отдельные «точечные» задачи, есть и долгосрочные командировки, но в Концерне имеется необходимая нормативная база, система мотивации и опыт организации разных видов командирования.

В соответствии с графиком развития проектов в этом году развернулось активное комплектование АЭС «Аккую», со следующего года мы также будем комплектовать филиал Концерна в Республике Бангладеш. Уже рассматриваем задачи и по другим проектам, находящимся на ранней стадии.

Таким образом, процессы подготовки национальных кадров и привлечения российского персонала на зарубежные проекты мы реализуем системно и заблаговременно. Мы рассчитываем прием выпускников (и направляем в вузы заявки на количество абитуриентов по нашим специальностям), поддерживаем систему подготовки приемников и кадрового резерва, проводим ротацию персонала.

– Когда мы передаем знания и опыт, а в ряде случаев и непосредственно специалистов, значит ли это, что мы в значительной мере «экспортируем» и нашу корпоративную культуру с ее нюансами, как, например, ПСР или HR-инструменты, в будущие национальные «энергоатомы»? Или предоставляем зарубежным партнерам возможность создать собственную корпоративную культуру?

– Мы, безусловно, ориентируемся на выстраивание взаимоотношений с иностранными партнерами с учетом культурных особенностей каждой страны, и отраслевая корпоративная культура Росатома нам в этом помогает. Весь персонал, привлекаемый на зарубежные проекты, мы информируем, что это не отдельные АЭС в далекой стране, а наши отраслевые проекты, ответственность дивизиона и отрасли в целом. Мы позиционируем зарубежные вакансии как работу в совместных отраслевых проектах, без противопоставления на «они» и «мы». Задача не просто отправить специалистов за рубеж, а обеспечить работу с высоким качеством, не ниже, чем на российских площадках с их многолетней историей.

Мы находимся в плотном взаимодействии с коллегами кадрового блока сооружаемой АЭС, с начальниками цехов и вместе решаем возникающие вопросы. В том числе прорабатываем социальные вопросы – жилищные условия,





НАША ЗАДАЧА НЕ ПРОСТО ЗАПУСТИТЬ АЭС, НО ВЫСТРОИТЬ СИСТЕМУ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ, ИНФРАСТРУКТУРУ, РАБОТУ С ОРГАНАМИ ВЛАСТИ, ЗАСЛУЖИТЬ ДОВЕРИЕ НАСЕЛЕНИЯ.

переезд членов семей, обучение детей и др. Если видим, что требуется открытие школы, то включаемся в разработку соответствующих отраслевых документов, единой командой решаем эту задачу совместно с руководством отрасли, коллегами из кадрового блока и других подразделений Росатома, иностранными партнерами. Необходимо отметить эффективное взаимодействие всех специалистов в решении возникающих вопросов.

Иногда некоторым кажется, что международный проект – это нечто гламурное, сродни поездкам на отдых «все включено». Например, как правило, когда мы думаем о Турции, то прежде всего представляем себе курорт и активный отдых. На самом деле зарубежный проект – это вызовы, ответственность перед местными сообществами, где могут возникать различного вида сопротивления внедряемым изменениям, конъюнктурные факторы, особенности местной культуры и т.п. Наша задача не просто запустить АЭС, но выстроить систему взаимосвязей, инфраструктуру, работу с органами власти, заслужить доверие населения. На той же АЭС «Аккую», хотя язык эксплуатации русский, подразумевается работа с огромным количеством зарубежных специалистов разных национальностей. Это определенная дополнительная нагрузка, с которой надо уметь справляться без ущерба для производственных задач.

Возвращаясь к вопросу об экспорте корпоративных ценностей и HR-практик, наша работа по формированию резерва для зарубежных проектов проходит в том числе в рамках ежегодной оценки. Большой плюс – использование у нас таких инструментов, как оценка по ценностям и КПЭ, опросы вовлеченности. Это позволяет еще до отправки работника куда-либо за рубеж учесть его особенности, компетенции и опыт.

При этом главное, что мы исходим из желания и готовности самого работника. Система интервью и оценок, которые он проходит у нас, позволяет не только дать полную информацию кандидату, но и нам понять, насколько он готов к изменениям. Бывают и забавные случаи, когда люди пишут в резюме: «Готов работать на сооружении АЭС «Аккую» в Анкаре или Стамбуле», хотя площадка находится в совершенно другом районе Турции, в Мерсине, а офиса в Стамбуле в принципе нет. Несмотря на то что площадка сооружения находится на берегу моря, это совсем не курортная Турция. Надо быть готовыми к сложностям и особенностям стройки – развивающейся инфраструктуре, удаленности площадки от крупных городов и т.п.

Но когда мы говорим про вызовы и готовность к ним нашей корпоративной культуры, понимаем, что в России есть традиция сообща решать сложные задачи. У нас много опытных коллег, которые уже успешно работали за рубежом – в Китае, Индии, Европе, странах арабской культуры. В целом российская культура и корпоративная культура Росатома открытая и доброжелательная. Случаев конфликтов на национальной почве не возникало. В отрасли работают высокопрофессиональные люди, придерживающиеся корпоративных ценностей, и это помогает в работе за рубежом.

– Какие пожелания к инфраструктуре для подготовки персонала инозаказчика – системе учебно-тренировочных центров (УТЦ) российских АЭС?

– Что касается подготовки кадров на российских АЭС, нужно отметить высокий уровень и качество существующей инфраструктуры и учебных баз; это же касается и учебно-тренировочных подразделений как на референтных, так и всех действующих АЭС. Кроме повышения

квалификации российского персонала и обучения персонала иноаказчика для сооружаемых блоков, есть также задачи по стажировке опытного персонала действующих зарубежных станций. Учебу «точно» проходят узкопрофильные специалисты, например, ремонтный персонал АЭС «Пакш-1» в прошлом году приезжал для обмена опытом с коллегами Кольской АЭС, чтобы ознакомиться с конкретным оборудованием.

Торжественное вручение дипломов турецким студентам-атомщикам



Наши УТЦ полностью оснащены учебными материалами, тренажерами, оборудованием, что позволяет закрывать различные потребности иноаказчиков, проводить разные виды обучения, но образовательные услуги можно и нужно развивать.

Второй год наращиваем возможности Технической академии Росатома, которая вошла в состав нашего дивизиона и стала центром профессионального обучения. Развитие получили филиалы в Обнинске, Санкт-Петербурге, Нововоронеже. Это уже полноценные учебные центры, где есть возможность обучать различным дисциплинам как российский, так и зарубежный персонал. Немаловажно, что во всех филиалах академии есть свои гостиничные комплексы, это позволяет проводить краткосрочные и долгосрочные программы

обучения, организовывать жилищные условия иностранных студентов с учетом культурных особенностей каждой страны.

Наша совместная работа способствует развитию Технической академии Росатома, которая за последние два года существенно нарастила свои компетенции, став многопрофильным учебным центром.

Хотела бы также отметить огромный вклад в работу по подготовке зарубежных кадров со стороны наших АЭС – руководителей, инструкторов, специалистов станций, работников УТП. При внешнем консерватизме они моментально включаются в нетривиальные задачи, которые лишь внешне кажутся простыми, но с учетом национальных специфик каждый зарубежный проект – это каждый раз новый вызов. Наши коллег не ставят в тупик ни срочные задачи, ни долгая кропотливая работа. Накопленный в России запас знаний, опыта, культурного восприятия, доброжелательности позволяет нам своевременно и качественно реализовывать такие сложные и комплексные проекты, как сооружение АЭС за рубежом.

С учетом накопленного опыта мы действительно можем заявить о себе как о международной компании, которая уверенно работает на мировом рынке, формирует стандарты и выступает в качестве экспертов на международных площадках.

– В заключение хотелось бы узнать о судьбе и развитии IT-переводчика, о котором мы рассказывали на страницах журнала в прошлом году.

– Эта разработка прижилась и используется для подготовки персонала иноаказчика на Нововоронежской АЭС – обучения англоговорящего персонала АЭС «Руппур». Мы также видим, что переводчик актуален при проведении переговоров и других задачах по взаимодействию с зарубежными партнерами.

Мы стремимся уменьшить габариты необходимого «железа»: сегодня решение базируется на ноутбуке (напомню,

вся база данных по «атомному английскому», распознавание и синтез голоса реализованы локально, наш переводчик работает офлайн). В настоящее время по программе импортозамещения планируем перенести эту разработку на компактный планшет с российским программным обеспечением.

Кроме английского, нужно развивать перевод и с других языков, в первую очередь – с турецкого. Практика работы на проекте по сооружению АЭС «Аккую» показывает, что специфика ВОО-проекта при пуске и эксплуатации блоков потребует очень плотного и постоянного взаимодействия с турецкой стороной, и английский, к сожалению, не сможет покрыть все наши потребности. Мы учитываем, что турецкому персоналу требуется значительное время для изучения русского языка, чтобы профессионально общаться с использованием атомной терминологии, понимать тонкости технического перевода. Одновременно изучение турецкого языка российским работникам также дается непросто. Поэтому в ближайшее время языковая проблема будет сохраняться, и есть реальная необходимость «научить» наш IT-переводчик голосовому переводу с турецкого языка на русский.

В этой задаче мы видим для себя более серьезный вызов, чем при работе над английской версией, так как в английском языке уже существует широкий глоссарий атомных терминов, а в языках стран-новичков его зачастую необходимо формировать с нуля. В случае с турецким языком нам необходимо разработать не просто переводчик, а сначала собрать термины для «атомного турецкого языка». Это, безусловно, нетривиальная задача, которую мы будем решать с привлечением различных специалистов и экспертов по турецкому языку.

В планах продолжать «обучать» наш IT-переводчик различным иностранным языкам по мере реализации отраслевых зарубежных проектов. Ведь, как известно, знание национальных языков позволяет лучше узнать культуру стран, усилить наше взаимодействие и повысить эффективность реализации зарубежных проектов. РЭА

КАДРОВЫЙ ОТВЕТ НА КАДРОВЫЙ ВОПРОС



О подготовке кадров для российских АЭС рассказывает Андрей ОВЕЧКИН, заместитель директора Департамента кадровой работы, организации труда и мотивации персонала – начальник отдела организации, экономики и нормирования труда Концерна «Росэнергоатом»

Текучка, но не страшная

Возрастающая потребность Концерна в персонале обусловлена не только необходимостью комплектования коллективов новых блоков в России и за рубежом, но и тем, что мы должны компенсировать переход кадров в новые бизнесы. Персонал, отработавший на АЭС, набравшийся опыта и вовлеченный в производственную культуру, востребован не только на АЭС, но и в других бизнесах – как в Росатоме, так и за пределами контура Госкорпорации.

Сегодня и Росатом, и наш дивизион активно растут, создают новые предприятия и расширяют имеющиеся дочерние общества. Персонал АЭС начинает переходить в новые направления, и внутренняя кадровая миграция заметно дополняет естественные процессы смены поколений.

Потребность пополнения в ближайший год мы оцениваем в 831 человека. При пуске первого блока Белорусской АЭС прозвучало, что «лишь 50 специалистов» привлечены с действующих АЭС. Но это лишь количество постоянных рабочих мест. Стоит учесть и комплектование Атомтехэкспорта, обеспечивающего всестороннюю поддержку коллектива новой АЭС. Работы по пусконаладке, и не только в Беларуси, требуют усиления Атомтехэнерго; предстоящее увеличение ремонтных компаний – рост численности Атомэнергоремонта. Это тоже кадры, зачастую переходящие из эксплуатации. С одной стороны, хорошо, что наш опыт, знания и идеологию передают на другие объекты. В то же время, чтобы не снижать уровень профессионализма на российских станциях, мы должны компенсировать текучесть и располагать резервом на случай передачи дефицитных специалистов.

ЧТОБЫ НЕ СНИЖАТЬ УРОВЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА
НА РОССИЙСКИХ СТАНЦИЯХ, МЫ ДОЛЖНЫ КОМПЕНСИРОВАТЬ
ТЕКУЧЕСТЬ И РАСПОЛАГАТЬ РЕЗЕРВОМ НА СЛУЧАЙ ПЕРЕДАЧИ
ДЕФИЦИТНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ.

ПОДБОР, РАЗВИТИЕ, МОТИВАЦИЯ ЛЮДЕЙ В НУЖНОМ ДЛЯ НАС И ДЛЯ ТЕХНОЛОГИИ КЛЮЧЕ – ВОТ ОСНОВА БЕЗОПАСНОЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ. ИМЕННО КОМПЛЕКТОВАНИЕ РОССИЙСКИХ АЭС ДОЛЖНО БЫТЬ ПРИОРИТЕТОМ НАШЕЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.

Резервист по собственному желанию

Оценив потребность в ключевых специалистах по производственным подразделениям, таким как реакторный, турбинный, электрический, химический цеха, цех тепловой автоматики, отделы радиационной безопасности, на всех АЭС (кроме Билибинской), мы создали специализированный резерв кадров. Но в отличие от прежнего подхода, когда формировалась полнокомплектная «восьмая смена», мы сделали акцент на востребованных специальностях. Наш спецрезерв мы организовали в действующих сменах не столько на административных началах, сколько через согласие с работниками: человек выказывает готовность поступить в резерв, перейти при необходимости на новое место при выгодных условиях. Это выгодно и Концерну: заранее подготовленный, продуманный маневр удобен, поскольку человек переходит с позитивным настроем, он заранее повышает свои навыки и знания. Мы же замещаем его освободившееся рабочее место из спецрезерва.

Так, одна из востребованных на АЭС позиций сегодня и в перспективе, где проблема текучести актуальна, а конкуренция за кадры высока в том числе за счет неатомных предприятий, – специалисты по информационным технологиям. Они востребованы не только в отделах информационных и коммуникационных технологий (ОИКТ), но и особенно в цехах тепловой автоматики и измерений (ТАИ), где обеспечивается сбор и прохождение сигналов от датчиков до системы верхнего блочного уровня – СВБУ. Напомню, сегодня на пульте дежурной смены управления блоком собирается до семи тысяч параметров, которые интерпретируются автоматикой и выводятся на информационные панели. Понимание логики работы такой системы, в которой аналоговые сигналы преобразуются в цифровые, передаются, интерпретируются, – сложнейшая задача. Специалисты цеха ТАИ зачастую приходят из трудовых династий, заранее представляя специфику работы. Их возможный переход в другие направления, такие как АО «РАСУ» или в наши ИТ-сервисы, – явление, с одной стороны, хорошее, потому что опять же опыт АЭС распространяется; с другой стороны – мы не можем остаться без специалистов там, где они нужнее всего, там, где обеспечивается безопасность наших АЭС.

Понимая эти проблемы, мы начали с того, что привели к единому образцу штатные расписания станционных

ОИКТ, чтобы на всех АЭС функционал выполнялся единообразно и, соответственно, мы могли подбирать туда стандартно подготовленных специалистов, не разыскивая уникальные сочетания квалификаций (чтобы заменить уникального местного специалиста, на котором исторически сошелся десяток функций). В АО «КОНСИСТ-ОС» мы создали дополнительный запас численности, чтобы обеспечить все бизнесы ИТ-направления. Работники ОИКТ, набравшись знаний и опыта на АЭС, переходят в наши ИТ-сервисы, но благодаря стандартизации штатных расписаний мы можем вовремя пополнять нехватку, планировать движение персонала

Электронный глаз, погляди на нас

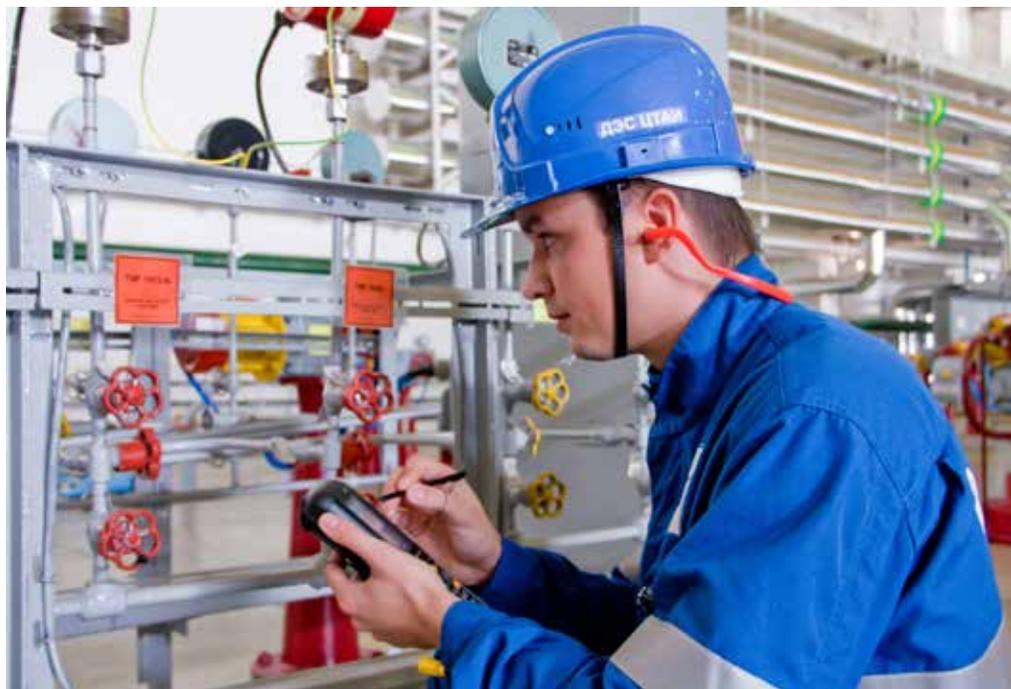
И Росатом в целом, и Концерн являются одними из наиболее привлекательных работодателей в России. Но нельзя сказать, что пополнение молодыми специалистами из вузов происходит без сложностей. Недавно можно было наблюдать даже такие неоднозначные ситуации, когда крупные иностранные компании ИТ-сектора развивали активность в наших опорных вузах (куда отрасль вкладывает огромные средства) и при сравнительно небольших вложениях перехватывали подготовленных молодых специалистов. Сохраняет актуальность наш основной инструмент – контракт со студентом, по которому после обучения он обязуется работать по нашей специальности. Но одного лишь контракта уже недостаточно; необходимо прорабатывать личную историю взаимодействия со студентом, чтобы он заблаговременно был ориентирован на работу в атомной отрасли и конкретно на наших предприятиях (потому что есть и конкуренция за кадры внутри Росатома).

Основное преимущество Концерна, как предприятия со стабильным, востребованным в перспективе десятилетиями бизнесом, – возможность выстроить четкую систему продвижения по должностям. При четко сформулированных требованиях мы должны обрисовать перспективу всего благополучного жизненного пути нашего будущего работника. Чтобы конкурирующие работодатели не выдергивали у нас студентов на старших курсах, диалог необходимо выстраивать с первых курсов и продолжать его, когда студент выбирает место для производственной практики, а также во время ее прохождения. У нас есть возможность выигрывать кадровую конкуренцию: мы видим, что студенту зачастую важен не только сиюминутный доход, не обязательно на максимум, но и долго-

срочный успех. Поэтому о карьерной траектории, которую может предложить Росэнергоатом, нужно информировать изначально. Не секрет, что на рынке труда вчерашний студент ценится невысоко: это продавец-консультант, программист начального уровня; есть риск застрять на этих позициях надолго. Важно, что представляет собой молодой специалист, отработав три года: вырос ли как эксперт, может ли двигаться в проектных командах, имеет ли перспективу выйти еще через два-три года на уровень руководства проектом (или в силу личностных особенностей найдет эффективную для себя экспертную нишу).

Планируя выстроить такой личностный контакт со студенческой скамьи, мы критически нуждаемся в обратной связи. Нам нужна не только общая статистика (сколько студентов прошли практику и где), но каков явный и скрытый результат: затруднения, которые встретились на местах, сколько студентов хотели прийти и сколько смогли; сколько сохранили желание работать. Насколько были активны наши площадки, размещая запросы на практикантов? Организационно практика «расписана» в подробностях: утверждены документы, расписаны меры по мотивации, обязанностям.

Как обеспечить обратную связь? К «оцифровке» для оценки реальной ситуации мы приступили лишь недавно. Уже в этом году мы планируем развернуть пилотный проект цифрового взаимодействия на Калининской АЭС. Каждый студент-практикант получает на смартфон специально разработанное мобильное приложение. Оно связано с отделом кадров АЭС, там у специалистов есть свой интерфейс, чтобы через «личный кабинет» общаться с практикантом. В приложении мы показываем и рассказываем о возможностях; в чем-то и заставляем проявлять активность. Безусловно, мониторим через личный кабинет успеваемость, ответственную деятельность студентов. Одновременно решается и другая сторона задачи: мы увидим ситуацию (не повсеместную, но ино-



гда возникающую), когда отделы кадров, начальники подразделений АЭС внешне лояльны, но на деле не заинтересованы набирать молодых специалистов. Например: работа налажена, подразделение укомплектовано, резонанс, чтобы отвлекаться на практиканта, нет, это дополнительная нагрузка, трудозатраты за минимум вознаграждения. Нужно отвечать за безопасность практиканта, создать бытовые условия. Подготовленный практикант, который захочет прийти уже на работу, для кого-то потенциальный конкурент... И сколько бы из Москвы ни говорили о потребности в молодых специалистах, бывает, что призывы где-то «внизу» если не саботируются, то как минимум не встречают энтузиазма. Но когда через оцифрованный «личный кабинет» в центральный аппарат, в департамент кадровой работы начнут поступать сигналы, что со студентом отработали формально, намекнули, что конкретно здесь он на самом деле не нужен, не обеспечили простыми бытовыми условиями (демотивировать гораздо легче, чем мотивировать), то мы сразуотреагируем; как минимум – перебросим его на ту площадку, где он нужен. А получив несколько неблагоприятных сигналов, найдем воз-

можность мотивировать руководство на местах работать с практикантами по существу, а не формально. Оценив (к февралю 2021 года) эффективность такого приложения, мы планируем к маю 2021 года развернуть его на всех АЭС Концерна. Проект получил поддержку со стороны НИЯУ МИФИ, рабочая группа от университета утверждена приказом ректора Михаила Стриханова.

Турбине время, проектам час

Дивизион активно развивается, растет количество новых проектов и направлений. Но основу благополучия Концерна по-прежнему формируют российские АЭС, где создается основная выручка. Полагаю, что и основные усилия по комплектованию кадров надо направлять на персонал АЭС, именно наши филиалы являются носителями отраслевой культуры, кузницей и донором кадров. Подбор, развитие, мотивация людей в нужном для нас и для технологии ключе – вот основа безопасной эксплуатации. Именно комплектование российских АЭС должно быть приоритетом нашей кадровой политики.

РЭА



ДВИЖЕНИЕ WORLDSKILLS ВОПРЕКИ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМ

20 августа в Нововоронеже состоялась торжественная церемония закрытия V Отраслевого чемпионата профессионального мастерства Госкорпорации «Росатом» по методике Worldskills Atomskills-2020. По итогам чемпионата Электроэнергетический дивизион показал отличные результаты, заработав 52 медали: девять золотых (это лучший результат среди дивизионов Госкорпорации), 21 серебряная и 22 бронзовые. Особо отличились участники с Калининской АЭС, среди которых десять медалистов – на их счету одна золотая, семь серебряных и две бронзовые награды



Марина ВЕРЕЩАГИНА,
куратор движения чемпионатов
по стандартам WorldSkills
в Электроэнергетическом
дивизионе, главный
специалист Департамента
повышения эффективности
Концерна «Росэнергоатом»

В церемонии закрытия чемпионата приняли участие генеральный директор Госкорпорации «Росатом» Алексей Лихачев, первые заместители генерального директора по операционному управлению Александр Локшин и Иван Каменских, заместитель генерального директора по персоналу Госкорпорации «Росатом» Татьяна Терентьева, генеральный директор АО «Концерн Росэнергоатом» Андрей Петров, директор Нововоронежской АЭС Владимир Поваров и генеральный директор союза «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)» Роберт Уразов.

Алексей Лихачев поздравил победителей чемпионата, а тем, кого победа обошла стороной, пожелал терпения и твердости: все получится, сказал он, главное сохранять уверенность в себе и расти профессионально.

Из-за пандемии коронавируса чемпионат проходил в онлайн-режиме. Была разработана соответствующая новым задачам и условиям структура соревнований AtomSkills, скорректированы конкурсные задания. В результате в рамках чемпионата стало возможным провести соревнования по 24 компетенциям Росатома. Еще 10 компетенций, соревнования по которым не проводились в связи ограничениями, были представлены в рамках трека деловой программы «Технологическое развитие компетенций».

К РАЗРАБОТКЕ КОНКУРСНЫХ ЗАДАНИЙ ПО СТАНДАРТАМ WORLDSKILLS, ОТБОРУ ЗАЯВОК УЧАСТНИКОВ, ВЕДЕНИЮ СОРЕВНОВАНИЙ ПО 24 КОМПЕТЕНЦИЯМ ЧЕМПИОНАТА И ОЦЕНКЕ ИТОГОВЫХ РАБОТ БЫЛИ ПРИВЛЕЧЕНЫ 173 ЭКСПЕРТА.

В 2020 году Росатом пригласил к участию в чемпионате AtomSkills всех желающих – специалистов рабочих и инженерных профессий России в возрасте старше 18 лет: сотрудников отрасли, студентов колледжей и вузов, а также специалистов других промышленных компаний.

В ходе заявочной кампании с 24 июня по 23 июля на сайт atomskills2020.ru свои заявки направило более 1400 человек. Эксперты утвердили 1121 участника, из которых 836 – сотрудники Росатома, 59 – специалисты компаний вне контура Росатома, 82 участника представляли НИЯУ МИФИ и его филиалы и еще 144 студентов и учащихся вузов и колледжей России. От Госкорпорации «Росатом» во всех 24 компетенциях чемпионата приняли участие 16 дивизионов: АО «Концерн Росэнергоатом», дирекция ЯОК, АО «ТВЭЛ», АО «Атомэнергомаш», дивизион «Экологические решения» (ЗСЖЦ), АО «ИК «АСЭ», АО «Атомредметзолото», АО «РИР» и др.

В числе 37 компаний вне контура Росатома, представители которых стали участниками различных компетенций на чемпионате AtomSkills-2020, «СИБУР», «Газпром», Ростелеком, «РУСАЛ», Евростройсервис, Уральский оптико-механический завод, Златоустовский машиностроительный завод, «Аскон-ЦР» и др.

География участников AtomSkills-2020 очень обширна, она охватила 48 регионов России. Заочная форма соревнования позволила попробовать свои силы специалистам из отдаленных областей страны. Наибольшее число участников дали Москва, Свердловская, Челябинская, Нижегородская, Томская, Ростовская, Белгородская,

Тверская, Курская, Новосибирская и Московская области, Санкт-Петербург. Некоторые регионы были представлены единственными участниками.

В чемпионате приняли участие профессионалы разных возрастов: 1038 участников в возрасте 17–35 лет, 326 человек – в возрасте 36–50 лет и 37 участников в возрасте старше 50 лет. Самым опытным участником стал 68-летний житель Москвы Владимир Якушенко, сотрудник ФГУП МОКБ «Марс», соревновавшийся в компетенции «Работы на токарных универсальных станках».

К разработке конкурсных заданий по стандартам WorldSkills, отбору заявок участников, ведению соревнований по 24 компетенциям чемпионата и оценке итоговых работ были привлечены 173 эксперта. Программа чемпионата по всем компетенциям проходила с 25 июля по 9 августа включительно.

Итоговые работы конкурсантов в 10 компетенциях, по правилам участия в которых требовалось изготовление деталей, направляли для экспертной оценки в Центр обучения АНО «Корпоративная академия Росатома» и отраслевые центры компетенций Росатома, действующие на базе АО «НИИГрафит» и АО «НПО «ЦНИИТМАШ» в Москве, ФГУП «Комбинат «Электрохимприбор» – в Лесном, ФГУП «ПСЗ» – в Трехгорном, АО «ВПО «Точмаш» – в Коврове и ГАПОУ СО УРТК им. А. С. Попова – в Екатеринбурге.

По итогам конкурсной оценки, в которую были вовлечены 173 эксперта Росатома, призовые уровни мастерства по 24 компетенциям Росатома распределились следующим образом: 36 участников стали обладателями золотых, 105 – серебряных и 99 – бронзовых медалей. Студенты НИЯУ МИФИ и его 13 филиалов принесли в копилку главного атомного вуза России две золотые, шесть серебряных и четыре бронзовые медали.

В единой команде на Hi-Tech

30 октября 2020 года в Екатеринбурге состоялась торжественная церемония закрытия VII Национального чемпионата сквозных рабочих профессий высокотехнологичных отраслей промышленности WorldSkills Hi-Tech 2020. Чемпионат стал самым масштабным соревнованием по профессиональному мастерству среди специалистов крупнейших отечественных предприятий в возрасте от 16 до 49 лет. В этом году WorldSkills Hi-Tech, соревнования которого начались 23 октября, впервые прошел в дистанционно-очном формате. Благодаря этому удалось расширить круг конкурсантов, в первенстве смогли принять участие студенты вузов, совмещающие учебу и работу на производствах. Напомним, сборная Росатома принимает участие в чемпионате WorldSkills Hi-Tech уже в шестой раз. Начиная с 2015 года она является лидером в общем медальном зачете.

Организатором подготовки и участия сборной Росатома в WorldSkills Hi-Tech по сложившейся традиции выступила Корпоративная академия Росатома. Уникальность подготовки к чемпионату в этом году заключалась в том, что в процессе выполнения этой задачи не было совершено ни одной командировки.

С учетом экспертов количество участников от Госкорпорации «Росатом» превысило 100 человек. Отраслевая сборная соревновалась на 23 площадках предприятий Росатома, отраслевых центров компетенций и опорных учебных заведений в городах участников соревнований в соответствии с требованиями чемпионата по каждой компетенции. Суммарно участники принесли в копилку сборной 25 наград: 13 золотых, девять серебряных и три бронзовые. В основном зачете («Основной возраст») завоевано девять золотых, пять серебряных и одна бронзовая награда. В частности, золото получено в компетенциях «Изготовление прототипов», «Инженерный дизайн CAD (инженер-конструктор)», «Инженер-технолог машиностроения» (презентационная), «Лабораторный химический анализ», «Сварочные технологии», «Технологии композитов (FutureSkills)», «Управление жизненным циклом» (презентационная, FutureSkills), «Электроника» и «Охрана окружающей среды (экология)» (презентационная). Серебро завоевано в компетенциях «Инженерное проектирование» (презентационная), «Сетевое и системное администрирование», «Мехатроника», «Токарные работы на станках с ЧПУ» и «Фрезерные работы на станках с ЧПУ». Бронза завоевана в номинации «Кибербезопасность».

Частью чемпионата стал финал II Национального чемпионата «Навыки мудрых». В этой возрастной группе команда Росатома отмечена четырьмя золотыми, четырьмя серебряными и двумя бронзовыми медалями. В частности, золото завоевано в компетенциях «Лабораторный химический анализ», «Сетевое и системное администрирование» (наряду с серебряной наградой), «Сварочные технологии» (наряду с бронзовой наградой) и «Электроника». Серебро получено в номинациях «Токарные работы на станках с ЧПУ», «Фрезерные работы на станках с ЧПУ», «Электромонтаж», «Сетевое и системное администрирование» (наряду с золотой наградой). Наконец, бронза получена в номинациях «Инженерный дизайн CAD» и «Сварочные технологии» (наряду с золотой наградой).

Результаты Электроэнергетического дивизиона в составе сборной команды Росатома на WorldSkills Hi-Tech 2020 заслуживают аплодисментов. Тренеры и эксперты Росэнергоатома внесли вклад в победы сборной Росатома в компетенциях «Кибербезопасность» (Дмитрий Титов, КОНСИСТ-ОС, и Александр Юдин, Атомтехэнерго) и «Электроника» (Вадим Тукмачев, Белоярская АЭС, и Александр Неизвестных, Ленинградская АЭС).

Skills Night 2020



В основном составе победителями стали две наши команды. Команда «Сетевое и системное администрирование» получила серебро (участники – Матвей Костарев, КОНСИСТ-ОС, и Евгений Петухов, Белоярская АЭС, эксперт – Сергей Отливанов, Белоярская АЭС). А команда «Управление жизненным циклом» (участники – Мария Невретдинова, центральный аппарат Росэнергоатома, и Ирина Севастьянова, Калининская АЭС) порадовала настоящим триумфом – наши атлеты принесли золото, а также специальную награду (1 млн руб.) от Фонда развития промышленности для компетенции, которая набрала больше всего баллов (впервые у Росатома). Эксперты команды «Управление жизненным циклом» – Ольга Аннина, Балаковская АЭС, Екатерина Водогреева, Калининский АЭР, и Никита Верховский, Балаковская АЭС.

В категории «50+» победителями стали: в компетенции «Сетевое и системное администрирование» – золото (участник Александр Скоморохов и эксперт Михаил Афанасьев, КОНСИСТ-ОС); в компетенции «Сварочные технологии» – бронза (участник Евгений Блинов и эксперт Георгий Майоров, Балаковоатомэнергоремонт).

SkillsNight

5 ноября состоялась SkillsNight «Формула профессионалов». В мероприятии приняли участие сотрудники не только Электроэнергетического дивизиона, но и всей атомной отрасли. SkillsNight стала рекордным по количеству зрителей мероприятием – более 5 тыс. участников из Электроэнергетического и других дивизионов, а также Госкорпорации «Росатом».

Заместитель генерального директора по персоналу Госкорпорации «Росатом» Татьяна Терентьева поблагодарила Концерн «Росэнергоатом» за открытый формат мероприятия и возможность участия других дивизионов.

Тема SkillsNight «Формула профессионалов» выбрана неслучайно, ведь это то, что волнует каждого из нас, а особенно участников чемпионатов. В каждом блоке программы топ-руководители отрасли рассказали о качествах и критериях, которые могут стать компонентами формулы профессионалов.

На мероприятии выступили участники и победители движения WorldSkills, которые рассказали о своем опыте участия в чемпионатах, а также дали советы, как добиться успеха в своей профессии.

Специальными гостями SkillsNight стали комментатор «Матч-ТВ», российский голос «Формулы-1» Алексей Попов и пилот «Формулы-1» Сергей Сироткин. Сергей Сироткин рассказал о своей истории успеха и о том, как стать профессионалом своего дела. Тема выступления Алексея Попова «Эволюция навыков командной работы и техники безопасности механиков и инженеров команд «Формулы-1» во время пит-стопов (1950-е годы – наше время)».

А в завершение SkillsNight директор по управлению персоналом и социальной политике Концерн «Росэнергоатом» Дмитрий Гастен рассказал о своем понимании формулы профессионалов, но подробно мы расскажем об этом в следующем номере.

Продолжение следует!

С 16 ноября по 25 декабря проходит заявочная кампания на V Дивизиональный чемпионат REASkills-2021. Подать заявку можно на форуме rs.rosenergoatom.ru (в контуре КСПД) или обратившись в отдел развития вашего предприятия. Прием заявок будет вестись по 20 компетенциям.

В январе пройдет отбор и будет определен состав участников V Дивизионального чемпионата REASkills-2021, а сам чемпионат состоится в марте следующего года.

РЭА

ВИДЕНИЕ 2030: БУДУЩЕЕ НАЧИНАЕТСЯ СЕЙЧАС

Концерн «Росэнергоатом» приступил к реализации целей видения Росатома «Стать лучшими в раскрытии потенциала». В рамках деловой программы чемпионата AtomSkills-2020 состоялось панельное обсуждение результатов трека «Mission: Talent. Стать лучшими в раскрытии потенциала». Топ-менеджеры Росатома отметили важность работ по созданию «дорожных карт» развития человеческого потенциала атомной отрасли для обеспечения стабильного притока квалифицированного персонала в Росатом

Стать к 2030 году лучшими в раскрытии потенциала работника – один из приоритетов Росатома. Об этом указано и в обновленной в апреле этого года Стратегии деятельности Госкорпорации: развитие способностей возможно за счет формирования среды непрерывного образования, развития программ и привлечения лучших кадров. Напомним, что стратегия сохраняет общепромышленный фокус на развитии передовых технологий. К 2030 году поставлена цель по увеличению выручки до 4 трлн руб. Более половины этой выручки должны обеспечить зарубежные заказы, доля новых продуктов должна превысить 40 %. Достичь стратегических целей возможно только за счет развития эффективного проектного управления и командной работы. В этом случае люди становятся гарантом высоких производственных и экономических показателей.

Массовая уникальность

Сегодня в результате технологического скачка многие отрасли оказались на краю «квалификационной ямы». Пугающий термин – не менее зловещая суть: качество подготовки специалистов в мире стало резко отставать от возросших требований работодателей. Компании, которые не найдут способ перепрыгнуть через зияющую пустоту «квалификационной ямы», рискуют отстать от конкурентов, сумевших найти способ преодолеть ее, наладив гибкую и эффективную систему подготовки специалистов, владеющих не только профессиональными навыками настоящего, но и способных быстро и эффективно перестраивать себя под требования будущего.

По словам заместителя генерального директора по персоналу Госкорпорации «Росатом» Татьяны Терентьевой, новые технологии и виды бизнеса создают спрос на новые специальности. Согласно данным исследования «Массовая уникальность», которое при поддержке Рос-

атома провело консалтинговое агентство BCG совместно с союзом «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс)», несоответствие квалификаций актуальным требованиям мирового рынка труда уже наблюдают свыше 50 % работодателей, то есть каждый второй. К 2030 году во всем мире число сотрудников, чьи навыки либо недостаточны, либо чрезмерны для их должностей, составит 1,4 млрд человек. Это исследование предложило всем игрокам рынка труда новый подход к преодолению глобальной «квалификационной ямы» – переход от тяжелой системы подготовки кадров к гибкой и адаптивной системе воспитания талантов. Решение в отказе от модели «конвейера», или инкубатора кадров, в пользу человекоцентричного подхода.

Росатом – глобальная технологическая компания, в портфеле Госкорпорации 36 энергоблоков в 12 странах мира. Перед отраслью стоят амбициозные задачи: к глобальному технологическому лидерству, повышению доли на международных рынках и снижению себестоимости добавилась еще одна стратегическая цель – по созданию новых продуктов для российского и международных рынков. «Чтобы успешно конкурировать и сохранять лидерские позиции на глобальном рынке, нам нужно привлекать и удерживать лучших специалистов», – говорит Татьяна Терентьева. По ее словам, тренд по устареванию знаний появился еще десять лет назад. Единственный способ гарантировать привлечение квалифицированных кадров – создать свою собственную экосистему развития потенциала сотрудников. Именно в этом цель международной инициативы «Mission: Talent. От кадров к талантам», нацеленной на преодоление глобальной кризиса воспроизводства кадров и дефицита талантов. Инициатива Росатома, стартовавшая в 2019 году, включает глобальное исследование лучших мировых практик по работе с кадрами в условиях серьезных экономических, технологических



НЕСООТВЕТСТВИЕ КВАЛИФИКАЦИЙ АКТУАЛЬНЫМ ТРЕБОВАНИЯМ МИРОВОГО РЫНКА ТРУДА УЖЕ НАБЛЮДАЮТ СВЫШЕ 50 % РАБОТОДАТЕЛЕЙ, ТО ЕСТЬ КАЖДЫЙ ВТОРОЙ. К 2030 ГОДУ ВО ВСЕМ МИРЕ ЧИСЛО СОТРУДНИКОВ, ЧЬИ НАВЫКИ ЛИБО НЕДОСТАТОЧНЫ, ЛИБО ЧРЕЗМЕРНЫ ДЛЯ ИХ ДОЛЖНОСТЕЙ, СОСТАВИТ 1,4 МЛРД ЧЕЛОВЕК.

и социальных изменений, которые переживает современное общество. «Mission: Talent. От кадров к талантам» давно вышла за пределы корпоративного контура, она охватывает все ступени – от детского сада до программ переподготовки специалистов, чьи навыки уже не соответствуют требованиям бизнеса.

По мнению директора по управлению персоналом и социальной политике Концерна «Росэнергоатом» Дмитрия Гастена, одна из главных задач реализации «дорожной карты» Mission: Talent включает работу с людьми всех возрастов, но с привязкой к конкретным проектам. Необходимо увеличивать число наставников: к 2024 году не менее 35 % сотрудников «серебряного возраста» должны быть вовлечены в процесс наставничества. Этот показатель Концерн «Росэнергоатом» планирует увеличивать за счет разработки и внедрения эффективного механизма вовлечения специалистов отрасли в формирование будущего человеческого капитала Росатома. «Причем это должен быть предельно простой и гибкий инструмент с заложенной возможностью его модернизации под требования сегодняшнего, завтрашнего и послезавтрашнего дня», – заявляет Дмитрий Гастен.

Укрепить костяк

Кадровая политика Концерна «Росэнергоатом» соответствует основным принципам «дорожной карты» «Mission: Talent. Rosatom RoadMap – 2030». Руководство Концерна обеспечивает работникам безопасность на рабочих местах, создает благоприятные условия для профессионального роста, стимулирует инициативу работников к саморазвитию, поощряет лучших в своей профессиональной области, внедряет культуру доверия и уважения среди работников. И сегодня Росэнергоатом продолжает реализацию намеченных мероприятий.

«Нужно быть готовыми к переменам. Поэтому сегодня как никогда необходимо укреплять костяк профессионалов», – заявляет Дмитрий Гастен. По его мнению, чтобы привлечь в отрасль лучших из лучших, необходимо не только продолжать сотрудничество с учебными заведениями и муниципалитетами атомных городов, но и искать нестандартные решения. «Нужно говорить с молодежью на предельно понятном ей языке, причем начиная с детского сада», – отмечает он. В ходе видеоконференции участники внесли свои предложения по теме профориентации. Татьяна Терентьева предложила запу-

стить бренд «Ученым быть модно»: «Очень важно, чтобы наши научные кластеры стали центрами притяжения молодежи, чтобы выпускники федеральных университетов, как в золотые годы атомной отрасли, выстраивались бы в очередь, чтобы попасть к нам».

Одна из задач Росатома – уже сегодня подготовить условия для работы на глобальном рынке. У Росатома большая сеть международных партнеров и проектов, подготовка кадров идет во всех регионах нашего присутствия, мы экспортируем не только высокие технологии, но и образование, подход. При этом важно, чтобы это был обоюдный процесс: компании, государства не существуют сами по себе, и, распространяя принципы человекоцентричности, формируя новый рынок труда, Росатом меняет и свою среду.

Участники конференции отметили, что сейчас в Корпоративной академии идет очень активная работа с будущими выпускниками вузов, а работа со школьниками явно отстает от требований дня. И это упущение надо преодолевать, сосредоточив усилия на этом важнейшем направлении.

Взгляд в будущее

– Работа по развитию потенциала наших работников и жителей территорий присутствия никогда не останавливалась, но сейчас эта деятельность актуализируется для реализации стратегических бизнес-целей Росатома, – говорит Дмитрий Гастен. – Благодарю коллег из Балаково, Соснового Бора, Удомли и Заречного за то, что поддержали отраслевую инициативу и выполнили пилотные проекты.

Элементами управления видения «Росатом-2030» являются: единый Росатом (единый визуальный бренд); клиентоцентричность; «Росатом-2030» – лучший в раскрытии кадрового потенциала (фокусы на среду непрерывного развития, открытую культуру, устойчивое развитие). Инструментом формирования среды непрерывного развития является «дорожная карта» «Mission: Talent. Rosatom Roadmap – 2030». В фокусе внимания «дорожных карт» человек.

– Только люди смогут сделать выручку в два раза больше, работать качественно и эффективно на внешних рынках, создать новые технологии и внедрить их в производство, – уверен Дмитрий Гастен. – Глава Росатома указал, что не существует стратегий привлечения готовых кадров с рынка труда в необходимых для нас количествах. Поэтому отраслевые предприятия выращивают кадры планомерно и в идеальном случае становятся работодателями на всю жизнь, куда человек приходит, делает успешную карьеру, развивается профессионально и лично, эффективно и с удовольствием работает до достижения пенсионного возраста. Развивается сам и участвует в развитии других работников.

В «дорожной карте» «Mission: Talent. Rosatom Roadmap – 2030» выделены четыре целевые аудитории.

Школьники – с целью ранней профессиональной ориентации, вовлечения в инженерное образование, точные науки, STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics). «Для нас, конечно, очень ценно, когда в наших городах присутствия школьники имеют инженерный, естественно-научный профиль, – акцентирует внимание Дмитрий Гастен. – Инициативы уже реализуются, например, атомклассы. Но мы планируем в рамках проекта, во-первых, увеличивать количество атомклассов, во-вторых, организовать онлайн-атомклассы, чтобы стандартизировать лучшие практики и сделать их доступными для всего дивизиона и, возможно, на следующем этапе всей отрасли».

«Новые кадры» – выпускники ссузов и вузов не только с высоким средним баллом, но и обладающие уже конкретными практическими навыками, что в будущем будет подтверждаться Skills Passport (документ о владении практическими навыками). Студенты и выпускники могут получить Skills Passport, подтверждающий уровень профессиональных компетенций в соответствии с международными стандартами WorldSkills по итогам демонстрационного экзамена). При наличии Skills Passport период адаптации молодых работников будет проходить гораздо быстрее и эффективнее.

«Профессионалы Росатома» – это опытные работники, которых важно развивать и переобучать. В «дорожной карте» Соснового Бора идет речь о программе «Профессиональная перезагрузка», согласно которой 700 человек, высвобождаемые с первых двух блоков РБМК Ленинградской АЭС, которые выводятся из эксплуатации, будут переобучены на целевые компетенции, полезные для дивизиона и отрасли. Коллеги будут вовлечены в работу с двумя первыми аудиториями: школьниками – через кружковое движение, студентами – через преподавание, стажировки, практики.

«Сила поколений» – работники «серебряного возраста» (50+), которые рассматриваются в качестве экспертов и могут быть наставниками, преподавателями или освоить новые компетенции и профессии.

Инициативы «дорожных карт» «Mission: Talent. Rosatom Roadmap – 2030» ориентированы на три приоритета: безопасное производство электроэнергии (базовый приоритет для любого развития); рост зарубежной выручки (бизнес-потенциал); развитие технологий (технопотенциал).

При формировании «дорожных карт» проанализированы уже работающие проекты и разработаны новые инициативы. Например, по первому приоритету «Безопасное производство электроэнергии» уже работающий проект по развитию культуры доверия коллегам на Ленинградской АЭС предложено расширить для вовлечения студентов, практикантов и выпускников. Еще одна инициатива – углубленные стажировки. Суть в следующем: создать трехстороннее сообщество специалистов «кон-



▲ Защита «дорожных карт» Балаково и Соснового Бора у генерального директора АО «Концерн Росэнергоатом» Андрея Петрова

структур – проектировщик – эксплуатант» и проводить взаимные углубленные стажировки: ребята несколько месяцев будут, выполняя конкретную работу, «проползать на брюхе все трубопроводы АЭС». Детальное знание вопросов эксплуатации позволит молодому работнику в будущем при проектировании следующих блоков подходить к делу более практично, с пониманием реальности и минимумом ошибок. «Углубленная стажировка – это не бизнес-туризм и однодневная экскурсия на станцию, а именно выполнение трудовых функций продолжительное время», – подчеркивает Дмитрий Гастен.

По реализации второго приоритета «Бизнес-потенциал» предложены две идеи: создание бизнес-лаборатории по пуску референтных блоков на базе Ленинградской АЭС для тиражирования успешного опыта станции по пуску референтных блоков и формирование сообщества «пускатей», которые умеют грамотно, в бюджете, в сроки пускать новые блоки. Речь идет как о технических аспектах данной работы, так и о технологии управления проектами.

Ленинградская АЭС – «Станция победившего английского». Начиная со школы, а затем студенты и опытные работники будут обладать рабочим английским, необходимым и в любой момент доступным для рабочей деятельности. В отношении категории 50+ планируется тираж IT-переводчика, который уже прошел опытную эксплуатацию (планшет, который осуществляет автоматический перевод с помощью машинного обучения устной и письменной коммуникации в режиме реального времени как синхронный переводчик). На следующем этапе планируется расширение количества языков, которые будут автоматически переводиться. Сейчас существует связка «английский–русский», появится турецкий язык и впоследствии, возможно, арабский для объекта в Египте.

По приоритету «Технопотенциал» планируется проводить сессии по технологии ТРИЗ (теории решения изобретательских задач) для всех четырех целевых аудиторий,

чтобы с помощью этой технологии подходить к решению новых задач, а также сформировать и внедрить акселераторы проектов. Из уже работающих проектов под новым углом зрения видится молодежная научно-техническая конференция, которая пройдет в декабре 2020 года в отраслевом формате по 20 темам, в том числе есть темы по управлению персоналом в эксплуатации АЭС.

– Всеми командами проделана большая работа. 30 сентября мы собирались на стартовое совещание с директорами АЭС, генеральными директорами предприятий, главами городов и заместителем генерального директора по персоналу Госкорпорации «Росатом» Татьяной Терентьевой, – отметил Джумбери Ткебучава. – 28 октября прошла защита у генерального директора Андрея Петрова. Готовимся к защите «дорожных карт» у Алексея Лихачева в конце 2020 года. С 2022 года «дорожные карты» раскрытия, развития и применения потенциала человека «Mission: Talent. Rosatom Roadmap – 2030» будут тиражироваться в каждом городе присутствия Концерна в едином стиле.

– Использование всего потенциала Соснового Бора для нас в будущем будет характеризоваться словами каждого школьника: «Я хочу остаться работать в Сосновому Бору», – говорит Владимир Перегуда, директор Ленинградской АЭС.

– В настоящий момент в Балаково сложилась ситуация здоровой конкуренции на рынке труда за кадры между промышленными компаниями, – считает Валерий Бессонов, директор Балаковской АЭС. – Поэтому отраслевая инициатива «Mission: Talent. Rosatom Roadmap – 2030» позволит нам получить конкурентное преимущество в привлечении молодых и опытных высококвалифицированных людей для работы у нас, в том числе за счет атомклассов, Балаковского филиала НИЯУ МИФИ, двух «парков атомщиков», где планируем проводить творческие и профориентационные мероприятия для дошкольников, школьников и их родителей.

ПЯТЬ ШАГОВ К УЛУЧШЕНИЮ

Внутренний аудит рекомендует: как оптимизировать учет движения давальческих материалов

Сотрудники специализированного органа внутреннего контроля (СОВК) в ходе проверок АЭС и Атомэнергоремонта проанализировали процесс движения давальческих материалов, которые используются для технического обслуживания и ремонта оборудования в рамках генерального подряда.

Оказалось, что к моменту окончания ППР на энергоблоках на учете АЭС и генподрядчика образуются довольно большие остатки товарно-материальных ценностей. Их общая стоимость к октябрю – декабрю в среднем составляет более 600 млн руб. Известно, что такие остатки требуют оперативного урегулирования в короткий срок для закрытия отчетного (бухгалтерского) периода: сверка, оформление отчетов, списание, проверка по фактическому наличию неиспользованного оборудования и материалов и, наконец, возврат.

Списание столь больших объемов ТМЦ, как правило, проходит в условиях цейтнота, с ошибками, без тщательной проверки обоснованности хозяйственных операций, без сверки с утвержденными нормами и технологической документацией.

Первыми проблему увидели на Балаковской АЭС и успешно ее решили. Для этого оптимизировали процесс выдачи (списания) ТМЦ, предусмотрев пять простых действий.

1. Организовали централизованное обеспечение материалами по заявкам подразделений строго ко времени и месту выполнения работ без предварительного завоза в подразделения. Таким образом, перестали отвлекать персонал цехов АЭС от основной деятельности и сократили время процесса передачи материалов.
2. Нашли решение, как сократить срок оформления накладных (ф. М-15), в том числе как исключить потери на ожидание согласования – с 10 рабочих дней до 1 часа.
3. Начали оформлять доверенности работникам генподрядчика на получение ТМЦ со сроком действия один год взамен разовых. Тем самым не только сократили количество оформляемых документов с трех до одного, но и время на их оформление.

БЫЛО: ф. М-11, ф. М-15, доверенность. СТАЛО: ф. М-15.

Сергей Иванов, руководитель управления контрольно-ревизионной деятельности специализированного органа внутреннего контроля АО «Концерн Росэнергоатом»:

– СОВК выявил проблему на системном уровне при проверке другой АЭС (ситуация была идентична для всех) и Атомэнергоремонта, генерального подрядчика на ремонтах. Выясняя причины последовательно на всех станциях, специалисты СОВК обнаружили иную практику – на Балаковской АЭС и дали ей положительную оценку. Это в нашем случае редко бывает. Были бы рады находить такие жемчужины чаще.

Поскольку опыт Балаковской АЭС оказался не только уникальным, но и чрезвычайно эффективным, стало понятно, что его необходимо тиражировать и применять на всех станциях. По результатам наших проверок Департамент ТОИР получил поручение регламентировать процесс движения и контроля использования давальческих ТМЦ в рамках генподряда с АЭР.

Департамент ТОИР – куратор договора генерального подряда с Атомэнергоремонтом, отвечает за планирование и обеспечение технического обслуживания и ремонта оборудования и, соответственно, за ТМЦ. Собственно, статья сметы 1.2 закреплена за блоком производства и эксплуатации, поэтому Департамент ТОИР является центром финансовой ответственности и напрямую заинтересован в эффективности затрат и сокращении потерь.

К сожалению, должен признать, что нас, сотрудников подразделения внутреннего контроля, обычно воспринимают с тревогой и ждут неприятностей. Но хочу напомнить, что у нас очень гуманная функция: оценка эффективности операционной деятельности, выявление причин отклонений от заданных плановых целевых показателей, скрытых потерь в использовании ресурсов. Я бы сказал, что СОВК вам в помощь, а не в наказание.

4. Ввели новое правило: принимать у генподрядчика выполненные работы по акту КС-2 только при наличии оформленного «Отчета об использовании давальческих материалов».

5. Ввели порядок проведения не реже одного раза в месяц контрольных процедур по сверке остатков давальческих материалов между бухгалтерскими службами заказчика и генподрядчика.

Такой подход обеспечил ритмичность списания ТМЦ – непосредственно по ходу выполнения графиков ремонта и фактического расхода материалов. Плановое списание исключило цейтнот и риски ошибок при оформлении документации. Сократились и трудозатраты на устранение несоответствий при списании давальческих материалов.

К этим результатам следует добавить, что перечисленные действия позволили свести к минимуму риски утраты и исключить накопление неурегулированных остатков ТМЦ после завершения ремонтной кампании на АЭС к окончанию календарного года.

Результат совместной работы специалистов Департамента по техническому обслуживанию, ремонту и монтажу АЭС и Специализированного органа внутреннего контроля в июне закреплен в Основных требованиях к взаимодействию АЭС и дочерних обществ



Взаимодействие специализированного органа внутреннего контроля и ремонтников Атомэнергоремонта помогло оптимизировать процесс учета товарно-материальных ценностей



по контролю движения давальческих материалов при выполнении работ по техническому обслуживанию и ремонту оборудования (введены в действие с июня 2020 года).

Документ подготовлен в развитие требований СТО 1.1.1.01.002.0069-2019 «Организация технического обслуживания и ремонта систем и оборудования атомных станций», СТО 1.1.1.01.002.1664-2019 «Управление ремонтной кампанией атомных станций», ПОР 1.3.2.18.1172-2016 «Формирование потребности в материально-технических ресурсах для ремонтно-эксплуатационных нужд атомных станций. Порядок» и регламентирует процесс оформления заявок и поставки ТМЦ для выполнения работ по техническому обслуживанию и ремонту, списания использованных материалов, а также возврата неиспользованных ТМЦ, в том числе со скрытыми дефектами.

РЭА



**Инженер Белоярской
АЭС Сергей Тумасов
выиграл конкурс
проектов ПСР
и признан «Самым
активным работником
по подаче ППУ»**

За три года работы он совместно с работниками участка ремонта реактора и парогенератора внес 117 рационализаторских предложений, и все они приняты в работу.

Одно из очередных его предложений – разработка устройства по извлечению клина натриевой задвижки ДУ-300. Это запорное устройство, которое отвечает за расход натрия в парогенераторе. Клин весит около 60 килограммов, а во время капитального ремонта его нужно доставать быстро. Для решения этой задачи Сергей Тумасов совместно с Алексеем Чапуриным разработал специальную тележку, которая поддерживает клин и на направляющих салазках извлекает его из арматуры. Благодаря этому удалось сократить сроки ремонта, избежать повреждения клина и минимизировать вероятность травм.

«Желание оптимизировать работу у меня от отца, он всегда умел из ненужного материала сделать что-то полезное, мы часто работали вместе в саду и дома, и я видел, как это помогает. У людей старой закалки всегда есть стремление улучшить рабочее место, чтобы труд становился легче не только для себя, но и для других», – считает Сергей Тумасов.

Отец был примером и лидером для Сергея, а Сергей сумел увлечь коллег. О личных идеях он практически не говорит, в основном все идеи появляются коллегиально, в ходе длительных обсуждений. «Ко мне подходят сотрудники и говорят: «Есть такое предложение, давайте его реализуем». Совместными усилиями мы их решаем», – рассказывает победитель конкурса проектов Производственной системы Росатома.

