



ЦЕННОСТИ РОСАТОМА №7 • 2017

Простые ответы на сложные вопросы





Достижения атомной отрасли на протяжении всей ее истории всегда были основаны на ценностях ее выдающихся лидеров и уникальных трудовых коллективов. В течение многих лет эти ценности обеспечивают устойчивое развитие и успех отрасли. В 2014 году в результате открытого обсуждения с руководителями и сотрудниками Росатома шесть главных ценностей отрасли были сформулированы в том виде, в котором сегодня знакомы каждому работнику корпорации.

Тема ценностей сегодня обсуждается как на производственных площадках, так и на днях информирования, тренингах и отраслевых конференциях. В этом выпуске на самые актуальные вопросы по ценностям отвечают руководители Росатома.

СОДЕРЖАНИЕ

**Зачем нужна
корпоративная культура? 4**

**Как ценности применяются
в ежедневной практике? 5**

**Как быть, если руково-
дитель не разделяет цен-
ности отрасли? 6**

**Зачем нужна оценка
по ценностям? 7**

**Как ценности связаны
с бизнес-приоритетами? 8**

**Говорят производитель-
ность труда возрастает,
когда сокращают персонал.
И как же ценности? 9**

Как ценности связаны с достижением бизнес-целей? 10

Зачем нужна обратная связь? 11

Что делать, если личные ценности сотрудника не совпадают с ценностями отрасли? 12

Зачем нужна оценка 360? 13

Зачем ценности нужны профессионалу? 14

Зачем вообще формулировать ценности отрасли? 15



Зачем нужна корпоративная культура?



«*Сегодня главный резерв развития лежит не столько в технологической плоскости, сколько в культуре нашей компании.*

Валерий Лимаренко
Президент Группы компаний ASE

В отношениях на рынке наши специалисты и предприятия опираются на российский технологический опыт, который накапливался десятилетиями. И вдруг приходит мысль, что сегодня главный резерв развития лежит не только и не столько в технологической плоскости, сколько в культуре нашей компании, поскольку это позволяет делать большие серьезные шаги.

Я приведу примеры. Ответственность за результат. Именно благодаря этой ценности был пущен 2-й блок Ростовской атомной станции, первый в программе возобновления сооружения атомных станций в России.

Благодаря этой ценности портфель нашей компании — 70 миллиардов долларов и мы занимаем треть мирового рынка. Это

происходило в условиях, когда была Фукусима, санкции, и именно ответственность за результат позволила нам добиться таких показателей.

Вторая ценность — единая команда. ГК «Росатом» — это единая команда, единый технологический процесс. Мы сумели объединить усилия для того, чтобы стать глобальными игроками на рынке. Именно такая задача была поставлена нашим генеральным директором — Сергеем Владиленичем Кириенко. Мы собрали команду из НИАЭП, АСЭ, Атомэнергопроекта и Атомпроекта, и эта работа была сделана гармонично, с уважением к традициям и специалистам, что позволило сформировать сплоченный коллектив, который может работать на результат. ■

Как ценности применяются в ежедневной практике?

Сегодня руководство Госкорпорации поставило перед нами амбициозные, достаточно сложные задачи по развитию отрасли и дивизионов, и мы работаем с предприятиями. Основная задача в том, чтобы донести до каждого работника и руководителя дивизиона, как же это сделать. И тут необходим инструмент общей настройки — от руководителя первого уровня до непосредственного исполнителя. Необходим единый стандарт, общее понимание.

Этот инструмент — ценности Росатома — является для нас основополагающим. Причем понимание — это не просто выучить шесть ценностей и уметь их называть. Смысл в том, что каждый человек, выполняя работу, должен сопоставлять свои действия с нашими ценностями. Насколько работа эффективна, безопасна, прогрессивна.

Сегодня, когда я приезжаю на предприятия, атомные станции, часто на конкретных примерах я своим коллегам говорю: «А вот здесь мы проигрываем, потому что ценность эффективности не развита, мы должны смотреть глубже». Я разговариваю с рабочими, и они даже не на определениях, а на конкретных примерах глубже понимают то, что хотят от них сегодня руководители. И становятся членами нашей единой команды, создавая, что без общего принятия ценностей движения с такой скоростью, которой требуют сегодня от нас и руководители, и государство, невозможно. Ценности сейчас для каждого являются приоритетной задачей — и их понимание, и их применение. ■



Необходим инструмент общей настройки — от руководителя первого уровня до непосредственного исполнителя

Андрей Петров

Генеральный директор
АО «Концерн Росэнергоатом»

Как быть, если руководитель не разделяет ценности отрасли?

Когда у нас есть какая-то позиция, которую нужно заполнить, мы ищем и подбираем людей. Иногда приходит человек сильный — он точно может закрыть эту позицию и точно будет полезен компании. Но если возникает ощущение, что он не соответствует ценностям, например, не готов работать в единой команде, не готов уважать мнение других и больше склонен работать на себя и на свой пиар, имидж и карьере, нежели на карьере целой компании и коллектива, мы его не возьмем. Несмотря на то, что такие люди нужны и, скорее всего, принесут пользу.

Такая же ситуация с расставанием. У нас есть сотрудники, с которыми мы планируем расстаться именно по этой причине: они прекрасные люди и хорошие руководители, но не в состоянии уважать мнение других и работать в команде, которая приносит результат. ■



Если человек не готов работать в единой команде, не готов уважать мнение других, мы его не возьмем

Андрей Никипелов
Генеральный директор
АО «Атомэнергомаш»



Оценка по ценностям введена для того, чтобы сотрудники получали обратную связь и развивали свои компетенции

Николай Соломон

Первый заместитель генерального директора по корпоративным функциям, главный финансовый директор ГК «Росатом»

Зачем нужна оценка по ценностям?

Перед нами стоят три стратегические цели: повышение доли на международных рынках, новые продукты и снижение себестоимости и сроков протекания процессов. Достижение этих результатов будет определять нашу конкурентоспособность и положение Росатома на мировом рынке. Далеко не все предприятия сейчас находятся в том состоянии, чтобы добиться таких амбициозных целей. Нужно развивать сотрудников и командное взаимодействие, так как самый главный ресурс отрасли — это люди.

Раз в год все руководители проводят оценку по ценностям своих подчиненных. Ценности — это не просто определение, сформулированное пару лет назад. Это ориентир поведения для работников отрасли в решении рабочих задач, во взаимодействии с другими людьми. Оценка по ценностям введена для того, чтобы сотрудники получали обратную связь и развивали свои компетенции. Но заполнить анкету по сотруднику и проставить баллы от 0 до 3 недостаточно.

Должна быть системная работа, когда руководитель поощряет поведение сотрудников, соответствующее ценностям, а если наоборот, то говорит об этом сразу, а не по итогам года. Для этого все руководители должны знать поведенческие индикаторы ценностей. И, что самое главное — быть ролевой моделью соответствия ценностям для своих сотрудников.

Вы хотели бы, чтобы ваши дети походили на вас? Вы можете долгое время объяснять им, что хорошо, а что плохо, но если вы курите, то, скорее всего, рано или поздно ваше чадо тоже возьмет в руки сигарету.

Лично я всегда стараюсь давать своим сотрудникам своевременную обратную связь по результатам проведенных отраслевых мероприятий и реализованных проектов, подготовленных материалов. И не просто в формате «плохо» или «хорошо», а что удалось, что нужно доработать в следующий раз. Особенно ценю, когда это услышано и учтено в последующей работе. ■

Как ценности связаны с бизнес-приоритетами?

Росатом поставил три долгосрочные стратегические цели: повысить долю на международных рынках, создать новые продукты для российского и международных рынков, снизить себестоимость продукции и сроки протекания процессов. Их достижение — вопрос выживания как Росатома в целом, так и каждого конкретного предприятия по отдельности в жестких условиях международной конкуренции.

В этом контексте ценности отрасли — это те принципы и подходы, которыми мы должны руководствоваться в работе.

Наращивать портфель заказов, осваивать новые рынки очень непросто. А чтобы сократить сроки и себестоимость, нужно уметь сжать зубы, перешагнуть через себя. Для этого каждый должен признать, что делает недостаточно и может работать лучше. Тут необходима конструктивная самокритика, основанная на понятных, объективных критериях. Что это за критерии? Наши ценности, единое понимание, что для нас хорошо, а что плохо.

Международный рынок — хороший пример, чтобы увидеть отсутствие единого восприятия целей. Большая проблема для отрасли заключается в том, что на уровне отдельных предприятий порой не видно всей ситуации и сложно оценить место Росатома на глобальном рынке. Важно, чтобы каждый руководитель и сам понимал ценность вклада своего предприятия в общее дело, и мог это объяснить своим сотрудникам. Если каждое из предприятий отрасли не будет работать слаженно как единый механизм для достижения поставленных целей, мы не добьемся необходимых результатов. ■

Ценности отрасли — это те принципы и подходы, которыми мы должны руководствоваться в работе



Сергей Петров
Директор по стратегическому управлению ГК «Росатом»

Говорят производи- тельность труда возрастает, когда сокращают персонал. И как же ценности?



*Чтобы быть успешными в глобальном масштабе,
нам нужно не сокращать людей, а использовать
их знания и умения для создания нового*

Яс таким подходом не согласен. Производительность надо повышать за счет создания новых продуктов, расширения производства, выхода на новые рынки. Чтобы быть успешными, нам нужно не сокращать людей, а использовать их знания и умения для создания нового. Если производительность труда растет только за счет оптимизации персонала, мы ничего нового не производим и при этом теряем главный актив — кадры.

Увеличение производительности труда — это вопрос постоянного повышения эффективности. Лидер по производительности труда — это тот, кто достиг высокого уровня и на нем остановился? Или тот, чья эффективность растет от года к году? ТВЭЛ — это один из ярчайших примеров того, как нужно

повышать производительность. Там довольно давно ведется эта работа, и, конечно, теперь даже небольшой прирост в процентном соотношении дается тяжелее, но они все равно не останавливаются на достигнутом.

Эффективность можно и нужно повышать в отрасли везде без исключений. Мы делали сравнительный анализ с мировыми лидерами по разным индустриям: ни в одной индустрии наши дивизионы не входят в число лучших по производительности труда. Но позитивный момент состоит в том, что год от года мы показываем существенный прогресс. Мне нравится фраза из «Алисы в Зазеркалье»: «Приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте! Если же хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее!». ■

Как ценности связаны с достижением бизнес-целей?



Любое достижение или провал — это всегда человек, и вопрос широты бизнеса — это вопрос людей

Все ценности, которые мы используем в своей постоянной работе, универсальны и присутствуют в кодексах, правилах, культуре, наверное, всех значимых компаний, с учетом небольших стилистических изменений. Это практика, выработанная в бизнесе на протяжении многих лет, поэтому не пользоваться ей просто невозможно. Это опыт того, как можно достигать конечного результата лучше, быстрее и качественнее.

Самая главная проблема здесь в решении вопросов, в которых заняты несколько самостоятельных административных систем. Это могут быть межстрановые, межотраслевые, междивизиональные, межотдельческие проблемы — в зависимости от уровня. И здесь принципиально важен, на мой взгляд, мотив, который объединяет людей с точки зрения достижения цели. А уж что надо сделать для решения проблемы — пойти на шаг впереди в этот момент времени или действовать командным путем... Иногда и солисты хороши, солирование тоже не возбраняется в определенные периоды времени, и зачастую успех приходит, когда один ученый решает проблему и все выталкивается вперед. Но в целом реализация идей без команды невозможна. Если кто-то пытается решить все сам, без команды, он быстро терпит неудачу.

Любое достижение или провал — это всегда человек, и вопрос широты бизнеса — это вопрос людей. Даже крупные мировые компании испытывают колоссальный дефицит в людях. Есть компании, которые имеют, например, проекты на 100 миллиардов долларов, а их топ-менеджеры говорят: «Вы знаете, можем поручить 100-миллионный проект только десятерым». Представляете? А на остальные 99 кто будет проекты делать? Конечно, это как раз те области, где могут совершаться ошибки. Но из-за чего? Человеческий фактор. Людей мало таких, которые готовы работать и в режиме ценностного поля, и в режиме достижения результата. ■

Зачем нужна обратная связь?

Оценивать друг друга нужно каждый день. Понятно, что поначалу полдня может уходить на оценку, и со временем эти оценки уже не будут столь необходимыми. Но я считаю, что, пока ты сплываешь коллектив, нужно ежедневно давать друг другу оценку. Причем и сверху вниз, и снизу вверх. Поговорил с человеком, провел совещание и тук-тук-тук — сразу набрал. Но нужна система. Вот если бы мы такую программу сегодня сделали, где бы я мог быстро обратную связь заполнить, это в общую базу ушло, а человек мог бы каждый вечер это читать. Тогда человек будет знать мою, а я — его позицию. И снизу вверх, и по горизонтали. Это, кстати, вроде бы механический способ, но он позволил бы быстрее идти к цели. Я пишу Иванову, Иванов пишет мне, почему у нас не идет станция, почему у нас не поставлено топливо, например. Он свое мнение выражает, я — свое. Может быть, в формах, которые порой и резки. Но послушайте, а как иначе? Нужно говорить откровенно, чтобы все читалось одинаково и однозначно понималось.

Но со временем мы выработаем отношение друг к другу, как принято говорить, «с полуслова». Поэтому не надо будет ежедневно давать обратную связь, надо будет еженедельно. А когда мы раз в год оцениваем — мы же люди — мы забываем, что было в начале года, и оцениваем по последним дням. Человек в дневных сечениях ведет себя по-разному не потому, что он плохой человек или хороший, а потому что у него что-то в семье случается и что-то еще происходит. Поэтому оценка каждый день дает более объективную информацию и увеличивает скорость принятия решений, которые двигают нас к цели. ■

Нужно говорить откровенно, чтобы все читалось одинаково и однозначно понималось



Юрий Оленин
Президент АО «ТВЭЛ»

Что делать, если личные ценности сотрудника не совпадают с ценностями отрасли?



Нужно вникать, какие именно ценности не совпадают, насколько они важны для компании

Сложный вопрос... Что делать с хорошим сотрудником, ценности которого не совпадают с ценностями компании? Как и в любом сложном вопросе, дьявол всегда в деталях — нужно вникать, какие именно ценности не совпадают, насколько они важны для компании. Базовый ответ: постепенно в эффективной компании все важные сотрудники, которые составляют костяк компании — выполняют основные функции, сами ставят задачи, которые влияют на ценности своих подчиненных — в идеале они безусловно должны разделять ценности компании. И если чьи-то личные ценности критически выбиваются из ценностей остальных сотрудников, то, как бы не было тяжело, надо принимать решение о замене этих сотрудников. ■



Евгений Пакерманов
Президент АО «Русатом
Оверсиз Инк»

Зачем нужна оценка 360?

Оценка «360» — это универсальный инструмент для последующей корректировки работы над собой, работы с сотрудниками, выстраивания правильных отношений в команде, правильных принципов этих взаимоотношений. Я убежден, что это важный и полезный инструмент, если им действительно правильно пользоваться.

Правильно пользоваться — значит проводить оценку правдиво, объективно. Когда руководители и сотрудники, которые участвуют в этом процессе, не верят, что это действительно надо, что это будет использовано, а для галочки отмечают формальные критерии, то получается формальный результат. Поэтому «с пользой» — значит «не для галочки», а чтобы улучшить ситуацию, климат в коллективе, улучшить качество и эффективность работы в команде и каждому дать возможность самому стать немного лучше.

Оценка не должна проводиться очень часто, чтобы делать ее качественно, а не формально проставить средние оценки

по шкале и снять с себя эту головную боль. Если мы действительно хотим, чтобы сотрудники, принимающие участие в оценке, выражали реальное мнение, писали какие-то комментарии, которые будут важны, то это занимает время, это труд.

На мой взгляд, оценка точно не должна проводиться реже, чем раз в год, оптимально — раз в пол года. Баланс, который позволяет не перегружать людей и в то же время достаточно длительный период, чтобы успеть провести действия, направленные на улучшение по результатам прошлой оценки.

Мое личное отношение к оценке «360» менялось во времени. Первые разы я не ставил это в приоритет, скажем так. Но когда начинаешь проставлять оценки, волей-неволей заставляешь себя задумываться, обосновывать свое мнение. И когда это делается уже несколько раз, то с одной стороны и навык появляется, а с другой стороны такое формальное отношение — оно уходит. Компетентия проведения таких оценок, наверное, тоже воспитывается, нарастает. ■



Когда начинаешь проставлять оценки, волей-неволей заставляешь себя задумываться, обосновывать свое мнение

Зачем ценности нужны профес- сионалу?



Приоритет за специалистами, которые, помимо обязательных профессиональных знаний, все-таки обладают хорошими коммуникативными навыками и которые разделяют общие интересы компании, общие интересы команды

Жизнь сейчас сильно меняется, и требования к сотрудникам тоже достаточно сильно меняются. Мы все чаще ощущаем, что при решении сложных задач, при реализации больших проектов очень важна командная работа. И в этой связи, я вижу, как мы формируем команды, работаем на зарубежных проектах, если попадаем в эти команды так называемые «волки-одиночки», которые не умеют работать в команде, не хотят делиться знаниями и информацией, которые в работе руководствуются интересами своими, а не в целом команды, то как правило они не задерживаются в этой команде. Есть индивидуальная работа, где очень важны индивидуальные качества человека, его профессиональная подготовка и не так важно, как человек выстраивает отношения с другими коллегами. Но, в основном, сейчас приоритет за специалистами, которые, помимо обязательных профессиональных знаний, все-таки обладают хорошими коммуникативными навыками и которые разделяют общие интересы компании, общие интересы команды. ■



Евгений Пакерманов
Президент АО «Русатом
Оверсиз Инк»

Зачем вообще формулировать ценности отрасли?

На интуитивном уровне конечно есть общечеловеческие ценности, есть общепринятые нормы, есть десятилетиями формировавшаяся отраслевая культура, которая безусловно несет в себе ценности. Например, ценность «Безопасность» — она же не взялась из ниоткуда, она формировалась на протяжении всей деятельности отрасли, с учетом ее специфики, с учетом опасности объектов, которые мы эксплуатируем. И конечно, эта ценность, она в Росатоме развита многократно сильнее, чем, например, в сфере торговли. Люди, которые к нам приходят, они должны в себе эту ценность воспитывать. Но чтобы все сотрудники говорили на одном языке, чтобы все одинаково выражали и понимали ценности, очень важно и очень правильно сформулировать, формализовать эти ценности. С тем, чтобы любой приходящий в отрасль новый человек мог очень быстро для себя понять, что действительно важно. Это ведь относится не только к приходящим, это относится ко всем большим коллективам, которые уже работают. Чем четче сформулирована и чем лучше визуализирована любая идея, тем она легче принимается, тем проще воплощается. С другой стороны, это инструмент, с которым нужно работать, ценности можно развивать. Их нельзя просто выучить — их можно постепенно прививать. И чтобы этой работой заниматься, нужно четко понимать, что именно мы хотим привить нашим сотрудникам. ■



Чем четче сформулирована идея, тем она легче принимается, тем проще воплощается



Редактор брошюры Алексей Неволин
nevolin@rosatom-academy.ru

Брошюра оформлена в 2017 году
в Студии Артемия Лебедева





Центр корпоративной культуры
и исследований Академии Росатома

www.rosatom-academy.ru