

---

---

## СЕКЦИЯ 4

---

---

# КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ НА ОБЪЕКТАХ ЯДЕРНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ: СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И ИНФОРМАЦИОННЫЙ АСПЕКТЫ

УДК [351.862.82 : 005.5] : 621.039

## КОУЧИНГОВЫЙ ПОДХОД В ФОРМИРОВАНИИ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АТОМНОЙ ОТРАСЛИ

**В.А. Руденко, Ю.А. Евдошкина, И.С. Василенко**

*Волгодонский инженерно-технический институт – филиал Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ», Волгодонск, Ростовская обл., Россия*

Рассматривается коучинг как эффективная технология формирования культуры безопасности. Анонсированы результаты диагностики развития навыков управления руководителями, которые могут обосновать стратегию лидерства в вопросах культуры безопасности на предприятиях атомной отрасли.

*Ключевые слова:* культура безопасности, модель руководителя-лидера, тип управленческого взаимодействия, коучинг.

Принцип лидерства руководителей всех уровней в целях безопасности последовательно внедряется в ГК «Росатом» как один из основных инструментов деятельности. На предприятиях атомной отрасли, где обеспечение безопасности является основным приоритетом, существует необходимость постоянного совершенствования процесса управления персоналом для достижения наилучших результатов деятельности. Приказом АО «Концерн Росэнергоатом» №9/1133-П от 15.08.2019 г. внедрена модель руководителя-лидера в области развития культуры безопасности [2]. Ее применение позволяет формировать и оценивать реальное поведение руководителей по отношению к достижению целей безопасности и эффективности. В задачах и поведенческих признаках в поддержку достижения ожидаемых результатов коучинг выделен как особый тип управленческого взаимодействия руководителя с персоналом.

На Ростовской АЭС в рамках поддержания высокого уровня безопасности предприятия и формирования лидерства руководителей различных уровней в вопросах культуры безопасности в 2020 г. преподаватели ВИТИ НИЯУ МИФИ провели два новых обучающих курса: «Модель поведения руководителя-лидера в развитии культуры безопасности» и «Поведенческий аудит. Наблюдение на рабочем месте. Коучинг». С целью реализации практической части программы для 56-ти руководителей Ростовской АЭС были организованы следующие диагностические процедуры: диагностика навыков работы из разных управленческих ролей; тестирование по методике доктора психологических наук, профессора Р. Белбина; исследование локус контроля по методике Дж. Роттера.

Результаты исследований и их обсуждение с руководителями позволили составить общие рекомендации для развития навыков управления участников тренинговых занятий, возможностей применения коучингового подхода в деятельности руководителя на атомной станции, а также, в целом, оценить собственный потенциал в рамках концепции «лидер – руководитель».

Тестирование по методике «Групповые роли» показало следующие тенденции:

1. Наиболее высокими показателями у руководителей Ростовской АЭС стали средние значения по шкалам «Организованность» (7) и «Ориентация на результат» (8),

А это значит, что все испытуемые владеют навыками организации своей деятельности и деятельности сотрудников своих подразделений. Также не маловажным, является показатель ориентации на результат в работе, что проявляется в четком понимании цели деятельности, пути ее достижения и выполнения конкретных операций для этого. Данные показатели на высоком уровне являются обязательным требованием для эффективности руководителя.

2. Формальное и неформальное лидерство выражены на «среднем» и «выше среднего» уровнях, что показывает понимание необходимости совмещать «руководство по должности» и «лидерскую позицию» в коллективе сотрудников.

3. Однако, ориентация на взаимодействие внутри группы, т.е. в своем ближайшем коллективе, в подразделении выражено слабо. В связи с этим можно рекомендовать участникам развитие навыков и форм нерегламентированного общения, целью которого является не выполнение производственной задачи, а понимание мотивации, поддержка сотрудников в выполнении рабочих процедур.

4. Показатель генерации идей диагностирован на низком уровне, что не является критичным для данной отрасли. Деятельность руководителей и сотрудников на атомной станции всегда была и будет строго регламентированной с целью обеспечения необходимого уровня безопасности, поэтому низкие показатели по данному критерию являются скорее необходимой нормой.

5. Показатель «Оценочная позиция» в результатах группы занимает верхнюю границу «нормы». Данный показатель свидетельствует об уровне ориентации на оценку результатов деятельности и навыков людей, которые ее выполняют, а это первая и прямая обязанность руководителя любой отрасли. В связи с этим, участникам группы можно рекомендовать развивать оценочную позицию.

В ходе тренинговых занятий использованы методы группового анализа и обсуждения, а также метод самооценки. В результате такой работы были получены мнения участников программы обучения по ряду важных вопросов. Результаты самооценки функций показали, что опрошенные руководители высоко оценивают выраженность данных функций в своей работе. Наибольшие дискуссии вызвала функция «Ресурсы», связанная авторами теории с возможностью принимать твердые и обоснованные решения по поводу людей, энергии и т.д.

Рассматривая роль лидера-руководителя участники оценили выраженность следующих видов приверженности к организационной культуре К. по Нордстрем, Й. Риддерстрале: *отношения* – привязанность к людям, коллегам, подчиненным, руководителю или к месту работы; *долг* – связанность моральными обязательствами по отношению к конкретным людям в организации; *расчет* – привязанность к организации, обусловленная соображениями выгоды; *верность самому себе* – верность своим нематериальным интересам, своему предназначению и жизненным ценностям.

Большое количество практических упражнений, групповые дискуссии, позволили рассмотреть блоки теории в более интересной, интерактивной форме для участников. В такой работе руководители чувствуют постоянную связь рассматриваемого материала с их реальной ситуацией, деятельностью в организации. Проведенные исследования подчеркивают значимость ценностей и ценностных ориентаций личности работника АЭС, что обусловлено тем, что ценностные ориентации – важнейшая составляющая структуры личности, включающая мотивационный, отношенческий, когнитивный, эмоциональный и оценочный компоненты [2-4]. Использование коучингового подхода представляет собой наиболее гибкий, предполагающий свободный выбор, а, следовательно, всесторонний учёт индивидуальных интересов и потребностей персонала.

Можно сделать вывод, что процесс формирования лидерства в культуре безопасности должен быть ориентирован на формирование модели и личностного

стиля поведения специалистов, которые способствуют повышению уровня безопасности при эксплуатации АЭС.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Приказ АО «Концерн Росэнергоатом» №9/1133-П от 15.08.2019 г. «Об утверждении и введении в действие Плана внедрения модели руководителя – лидера в развитии культуры безопасности»
2. Руденко, В. А. Практические методы формирования приверженности культуре безопасности на индивидуальном уровне у студентов вуза. / В. А. Руденко, Н. П. Василенко // Глобальная ядерная безопасность. – 2013. – № 1 (6). – С. 100-103.
3. Лобковская, Н. И. К вопросу об инновационном потенциале студентов отраслевых вузов-партнеров ГК «Росатом» / Н. И. Лобковская, А. В. А. В. Железнякова, А. Н. Неборубов // Глобальная ядерная безопасность. – 2020. – № 1 (34). – С. 116-124.
4. Руденко, В. А. Ценностная составляющая культуры безопасности / В. А. Руденко, Н. П. Василенко // Глобальная ядерная безопасность. – 2013. – № 4 (9). – С. 82-86.

### **Implementation of a Coaching Approach in the Formation, Maintenance and Development of Safety Culture at the Enterprises of the State Corporation «Rosatom»**

**V.A. Rudenko<sup>1</sup>, Y.A. Evdoshkina<sup>2</sup>, I.S. Vasilenko<sup>3</sup>**

*Volgodonsk Engineering Technical Institute the branch of National Research Nuclear University «MEPhI»,*

*Volgodonsk, Rostov region, Russia*

*<sup>1</sup>e-mail: VARudenko@mephi.ru*

*<sup>2</sup>e-mail: YAEvdoshkina@mephi.ru*

*<sup>3</sup>e-mail: isv.trener@gmail.com*

**Abstract** – Coaching is considered as an effective technology for the formation of a safety culture. The results of diagnostics of the development of management skills of managers who can substantiate a leadership strategy in matters of safety culture at enterprises of the nuclear industry were announced.

*Keywords:* safety culture, leader-leader model, type of management interaction, coaching.

УДК 338.24 : 351.862.6

### **ВОЗМОЖНОСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

**М.В. Головкин**

*НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ»,  
Краснодар, Россия*

В представленных тезисах доклада рассмотрено значение комплаенс-контроля для повышения эффективности корпоративного менеджмента. Приведен пример ведущих российских компаний – ГК «Росатом» и ПАО «МТС». Обозначены преимущества цифровизации для выбора инструментов проведения проверок контрагентов с целью выявления потенциальных рисков.

*Ключевые слова:* комплаенс-контроль, эффективность менеджмента, культура экономической безопасности, бизнес-процессы, ГК «Росатом», ПАО «МТС», корпоративный менеджмент, цифровизация, базы данных, due dilligance.

Преимущества современных тенденций цифровизации традиционно рассматриваются с точки зрения их положительного влияния на производительность труда, снижение издержек, создание новых рабочих мест и в целом на