

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

В.С. Обломей



МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА

ООО «РусАтомЭкспертиза»



Содержание.

1.	Заявление о Политике в области лидерства для безопасности.....	2
2.	Наша философия.....	3
3.	Нормативные ссылки.....	14

1. Заявление о Политике в области лидерства для безопасности

Руководство ООО «РусАтомЭкспертиза» всецело привержено развитию лидерства, осознает жизненную важность развития и совершенствования Культуры Безопасности (далее – КБ) и ожидает таких же приверженности и осознания от всех работников ООО «РусАтомЭкспертиза».

Каждый работник ООО «РусАтомЭкспертиза» – Лидер. Демонстрируя критическую позицию, безопасное поведение, взвешенный и регламентированный подход при осуществлении всех действий и принятии всех решений, каждый работник ООО «РусАтомЭкспертиза» (далее – РАЭ) может проявить лидерские качества.

Настоящий лидер РАЭ должен стремиться достигать заявленных целей организации при безусловном соблюдении требований безопасности, качества и КБ, действуя в соответствии с установленными принципами, подходами, методами, моделями поведения, а также заявленными ценностями организации.

Важнейшим регламентирующим документом РАЭ является Модель Лидерства, в которой отражены установленные модели поведения работников и наши основные ценности (Безопасность, Эффективность, Ответственность, Прозрачность, Некарательная культура, Критическая позиция), являющиеся неотъемлемой частью нашей организационной культуры.

Наша Модель Лидерства начинается с абсолютной приверженности безопасности. Только в случае наивысшей приоритизации ядерной безопасности мы можем эффективно и безопасно оказывать услуги организациям атомной отрасли и организациям-производителям оборудования для объектов использования атомной энергии.

Руководство РАЭ берет на себя ответственность за выделение ресурсов, необходимых для обеспечения безопасности, эффективного функционирования системы менеджмента качества, развития и совершенствования КБ, повышения лидерства.

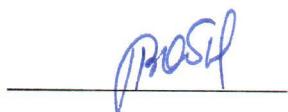
Руководство РАЭ берет на себя ответственность за обеспечение квалификационной и психологической подготовленности персонала.

Мы поддерживаем атмосферу открытости и доверия в организации и ожидаем высочайшего уровня ответственности от каждого работника. Мы осознаем, что лидерство должно быть основано на доверии и честности. Без честности слова пусты и действия не убедительны.

Нашей глобальной целью, вытекающей из наших ценностей, является обеспечение безопасности объектов использования атомной энергии.

Модель Лидерства является дорожной картой для непрерывного совершенствования деятельности РАЭ.

Я абсолютно уверен, что наша общая приверженность данной Модели Лидерства заложит прочный фундамент эффективной и безопасной работы РАЭ в будущем.



В.С. Обломей

Генеральный директор ООО «РусАтомЭкспертиза»

2. Наша философия

Модель Лидерства описывает характеристики лидерства и поведения, которые каждый работник РАЭ должен демонстрировать. Модель Лидерства описывает наши ценности, принципы, цели и задачи, основные подходы, ожидания, основные компетенции и модели поведения лидеров, роли и ответственность лидеров, фундаментальные модели поведения работников, лидеров и руководителей.

Цель нашей деятельности – обеспечение безопасности объектов использования атомной энергии.

Мы осознаем всю полноту ответственности, осуществляя деятельность по разработке, экспертизе технической документации и по сертификации продукции, и всецело привержены принципам КБ. Мы твердо убеждены, что наша деятельность предельно важна для безопасной эксплуатации объектов использования атомной энергии.

Каждый работник РАЭ является лидером. Лидер – это не звание или должность, лидерство – выбор каждого работника РАЭ. Каждый работник оказывает влияние на членов его команды посредством поведенческих моделей и отношений. Принятые всеми работниками РАЭ ценности, установки, модели поведения позволяют коллективу РАЭ успешно решать поставленные задачи и достигать поставленных целей. Роли и ответственность лидеров различных уровней управления РАЭ представлены в Таблице 1.

Таблица 1

Роли и ответственность лидеров

Лидеры команд	Лидеры отделов	Генеральный директор, директора, заместители Генерального директора
<p>Развитие работников Поддержание стремления работников к успеху Мониторинг выполнения работ Наблюдения Обеспечение технических консультаций и разработка инструкций Отвечают за достижение целей команды Обеспечивают команду необходимыми для выполнения работ ресурсами Обеспечивают команде постоянную обратную связь Активизируют командную работу Планируют работу</p>	<p>Решают оперативные вопросы в рамках задач отдела Контроль общей эффективности отдела Анализ и совершенствование бизнес-процессов Оптимизация выполнения работ Сосредотачивают усилия на решении проблем Внедряют лучшие практики и используют опыт организации Поощряют критическую позицию Обеспечивают лидерство и совместное руководство Одобряют и мотивируют высокую производительность труда</p>	<p>Постановка задач организации Установление долгосрочных целей организации Выработка стратегии и общего плана мероприятий Информирование работников о методах управления РАЭ Материальная ответственность Наставничество Мониторинг эффективности организаций Обеспечение воспитания и развития лидеров Управление изменениями Набор персонала Принятие незамедлительных решений Установление и поддержание структуры коммуникаций Мониторинг эффективности бизнес-процессов Деловая хватка Эффективное делегирование полномочий Эффективное управление расходами</p>

Мы осуществляем все действия и выполняем все процедуры безопасно не потому, что так сказал начальник, а потому, что мы разделяем наши основные ценности: Безопасность, Эффективность, Ответственность, Прозрачность, Некарательная культура, Критическая позиция, которые определяют наше поведение и наши действия. Наши ценности и наше поведение определяют нашу культуру и оказывают непосредственное влияние на процесс развития и совершенствования КБ.

Мы профессионально и уважительно принимаем во внимание, обсуждаем и анализируем все точки зрения для определения правильного направления деятельности и принятия осознанных,звешенных решений.

Мы признаем, что ядерные технологии являются специальными и уникальными, и принимаем всю полноту ответственности за обеспечение

всех видов безопасности (ядерной, радиационной, технической, пожарной, промышленной, экологической) объектов использования атомной энергии.

Мы твердо убеждены, что все события в нашей жизни распределены следующим образом: 10% событий происходят по независящим от нас обстоятельствам, на 90% событий влияет способ нашего реагирования на конкретное событие. Каждый работник РАЭ играет индивидуальную, командную и лидерскую роли, наши отношения и поведенческие модели безусловно влияют на окружающих. Мы внедрили в РАЭ культуру ответственности, т.е. мы ставим задачу, признаем ответственность, решаем задачу, выполняем все необходимые действия. Основные компетенции и модели поведения лидеров РАЭ представлены в Таблице 2.

Таблица 2

Основные компетенции и модели поведения лидеров РАЭ

Компетенции	Модели поведения
Развитие организаций	Постановка сложных, долгосрочных задач; постоянное содействие открытому обсуждению любых проблем; осведомленность о карьерных планах каждого работника; построение перспективных планов развития и их выполнение; забота о работниках, которые нуждаются в помощи и дальнейшем развитии; совершенствование системы развития организации; воспитание работников.
Ориентация на заказчика	Приверженность удовлетворению ожиданий и требований внутренних и внешних заказчиков; получение информации непосредственно от заказчика и использование полученной информации для повышения качества продукции и услуг; осуществление деятельности с учетом интересов заказчика; установление и поддержание эффективного взаимодействия с заказчиком, повышение доверия заказчиков.
Стратегическое мышление	Четкое понимание целей; точное прогнозирование будущих последствий и тенденций; широкий кругозор и большие планы на будущее; ориентированность на будущее; точное прогнозирование вероятности развития событий; разработка конкурентоспособных прорывных стратегий и планов.
Управленческая смелость	Приверженность критической позиции; предоставление другим работникам своевременной, полной, достоверной обратной связи; честное информирование работников о текущей ситуации; незамедлительное информирование работников обо всех проблемах, связанных с любым сотрудником или любой ситуацией; готовность при необходимости предпринять непопулярные действия.
Мотивация работников	Создание атмосферы, в которой работники стремятся сделать все возможное для достижения цели; поощрение свободного обмена информацией между работниками; способность найти подход к каждому работнику и использовать это для получения максимальной отдачи каждого работника; эффективное доведение поставленных задач и принятых решений до всех работников; делегирование

	полномочий другим работникам; вовлечение каждого работника в планирование деятельности организации; убеждение каждого работника в важности выполняемой им работы; демонстрация эффективной, безопасной, качественной работы личным примером.
Деловая хватка	Четкое понимание функционирования бизнес-процессов; хорошая осведомленность о политиках, практиках, тенденциях и информации, влияющих на бизнес-процессы организации; изучение конкурентов; понимание того, как стратегии и тактики работают в условиях рынка.
Межличностные коммуникации	Умение налаживать отношения с работниками всех уровней управления внутри и вне организации; поддержание необходимого уровня взаимопонимания в команде; налаживание конструктивных и эффективных взаимодействий; использование дипломатии и такта; умение регулировать конфликты и работать в условиях стресса.
Решение проблем	Использование строгой логики и жестких методов для нахождения эффективных решений трудных задач; тщательное изучение широкого спектра источников информации для нахождения взвешенных решений возникающих проблем; умение обнаруживать скрытые проблемы; способность профессионально проводить беспристрастные расследования нарушений в работе; способность заглядывать за очевидные факты и не останавливать анализ проблемы при получении первых ответов на поставленные вопросы, т.е. способность проводить глубокие анализы и тщательные расследования.
Нацеленность на результат	Готовность к достижению высоких целей; постоянное присутствие в списке лучших работников организации; неуклонное стремление к достижению личных и командных результатов.
Формирование эффективных команд	Подбор работников для формирования эффективных команд; укрепление морального духа в команде; умение разделить победы и успехи с членами команды; стремление к открытому диалогу и свободному обмену информацией; предоставление возможности работникам лично отвечать за результаты своей работы; позиционирование всех достижений, как результата успешной работы всей команды; формирование у каждого работника осознания принадлежности команде единомышленников.

РАЭ является непрерывно обучающейся организацией, в интегрированную систему менеджмента которой включен процесс управления знаниями. Лидеры способствуют формированию среды, стимулирующей стремление работников РАЭ к постоянному самообучению, обучению, повышению квалификации и наставничеству. Мы постоянно повышаем уровень квалификации работников и зрелость организации с помощью инструментов совершенствования, таких как идентификация и смягчение рисков, анализ и использование опыта организации, самооценки и независимые оценки, бенчмаркинг, методы предотвращения ошибок, тренинги, использование каждой возможности для обучения и распространения знаний среди работников РАЭ. Мы привержены постоянному совершенствованию и внедрению лучших практик атомной

отрасли и других отраслей. Повышение производительности труда является ключевым аспектом нашей деятельности, и мы добились значительных результатов в данном аспекте нашей деятельности.

РАЭ – интенсивно развивающаяся организация с небольшим штатом сотрудников. Как лидеры мы отвечаем за свободную эффективную коммуникацию и признаем жизненную важность критической позиции, что является базисом для обмена информацией и принятия взвешенных решений. Так как свободный обмен информацией способствует формированию атмосферы доверия, мы организовали свободную и эффективную коммуникацию между всеми уровнями управления РАЭ. Эффективная коммуникация подразумевает, что важно не просто сказать, что данная проблема важна, а особенно важно, чтобы все работники организации были проинформированы о ней и осознали ее важность.

Информация является мощным ресурсом повышения безопасности и производительности труда лишь в том случае, когда она распространена среди всех работников РАЭ, транслирована потребителям услуг РАЭ и в субподрядные организации РАЭ, поэтому мы привержены поиску, обмену, распространению любой информации, позволяющей улучшить наши бизнес-процессы и влияющей на безопасность объектов использования атомной энергии.

Мы осознаем и постоянно анализируем опыт организации, делаем акцент на достигнутых к настоящему моменту уровнях качества оказываемых услуг, безопасности и культуры безопасности, строим амбициозные планы на будущее. Мы гордимся достигнутыми успехами и полученными результатами. Мы не живем прошлыми достижениями, мы смотрим в будущее с энтузиазмом и воодушевлением. Мы непрерывно генерируем новые идеи и работаем для самосовершенствования и повышения безопасности объектов использования атомной энергии. Контролируемый процесс управления изменениями также позволяет совершенствовать нашу деятельность. Управление изменениями включает в себя новые прогнозы, отношения, роли, перспективы, методы обучения, развития и совершенствования. Мы движемся по пути достижения превосходства в эффективности деятельности. Как лидеры в управлении изменениями мы стремимся к совершенству деятельности РАЭ посредством установления высоких стандартов безопасности и качества. Мы свободно поднимаем любые вопросы и коллегиально решаем их. Мы имеем мужество соревноваться друг с другом в профессиональной манере. Успех определяется теми наработками и наследием, которое оставляет лидер после завершения своей карьеры. Мы постоянно стремимся к тому, чтобы

процессы, процедуры и решения, разработанные и принятые лидером в период его работы, помогали бы РАЭ работать более эффективно и после ухода лидера.

Знания являются фундаментом всей нашей деятельности. Чем лучше мы управляем знаниями в РАЭ и в атомной отрасли в целом, тем более эффективные и взвешенные решения мы принимаем. Мы стремимся к получению новых знаний для более глубокого понимания деятельности и для непрерывного повышения квалификации работников РАЭ.

Важные для работы критические знания могут быть получены на внутренних тренингах и внешних курсах повышения квалификации. Возможность для непрерывного обучения имеет место при выполнении работником любой задачи. Мы постоянно ищем возможность обмениваться знаниями друг с другом, с организациями-партнерами.

Нам удается сохранять знания посредством процесса управления знаниями, мы осознаем возможность появления рисков, связанных с пробелами в знаниях, мы активно поддерживаем профессиональный рост наших работников.

Мы закрепляем полученные знания и используем в работе опыт организации для повышения устойчивости деятельности РАЭ при разработке перспективных планов. Внедренная система наставничества также способствует формированию лидеров, передаче и сохранению знаний посредством приверженности осознанному развитию профессионализма и лидерских качеств. Система наставничества помогает обеспечивать устойчивое развитие нашей модели лидерства и помогает нам эффективно и качественно оказывать услуги по разработке, экспертизе технической документации и сертификации продукции в долгосрочной перспективе.

Повышение надежности персонала обусловливает предотвращение ошибочных действий и некорректных решений в периоды интенсивной и сложной работы.

Мы уделяем особое внимание эффективному и стратегическому управлению расходами. Мы инвестируем средства в наших работников и в нашу организацию для поддержания превосходных материальных условий. Достижение нашей стратегической цели – эффективное и качественное оказание услуг – требует от нас экономного расходования бюджета и ресурсов. Мы осознаем, что с помощью эффективного управления расходами мы можем оказывать более доступные услуги. Мы предусмотрительно поддерживаем оптимальный уровень ресурсов с достаточным запасом для обеспечения эффективной работы РАЭ на длительный срок. Мы не просто принимаем решения, а прилагаем усилия, чтобы найти самое простое

решение, что помогает нам более эффективно решать проблемы и удовлетворяет нашим потребностям. Мы также стремимся к удовлетворению наших потребностей наименьшими расходами. Но мы никогда не экономим на безопасности и качестве нашей работы.

Мы внедряем культуру безошибочного выполнения своих обязанностей. Мы привержены принципу: выполняя работу правильно с первого раза. Мы принимаем осознанные, взвешенные решения, только располагая полной информацией по данной проблеме. Мы не оцениваем нашу работу исключительно по производительности труда, мы оцениваем корректность и эффективность выполнения каждой работы. Идентификация, анализ и смягчение рисков также являются ключевыми элементами Модели Лидерства РАЭ.

Все отклонения и ошибки в работе тщательно анализируются и эффективно устраняются. Анализ коренных причин допущенных ошибок дает нам исчерпывающую информацию, что позволяет РАЭ непрерывно совершенствовать свою деятельность. Усилия, затрачиваемые на сбор данных и анализ проблем, соизмеряются с их значимостью. Мы собираем необходимые данные из различных источников (план корректирующих действий, измерения, самооценки, независимые оценки, наблюдения, аудиты, внешняя информация) и осознанно принимаем взвешенные и регламентированные решения относительно следующих за принятием решения действий и мероприятий. На основании принятого решения мы вносим корректизы в нашу деятельность ровно настолько, насколько это необходимо. Мы также учитываем влияние любых изменений на устойчивость и эффективность работы РАЭ.

Работая коллективно, мы можем спрогнозировать, предотвратить нежелательные события и сформулировать ожидания к безопасному поведению каждого работника РАЭ. Поведение, действия, решения каждого работника РАЭ сегодня влияют на безопасную, качественную и эффективную работу РАЭ в будущем. Фундаментальные модели поведения работников, лидеров и организаций представлены в Таблице 3.

Таблица 3

Фундаментальные модели поведения

	Как работники мы:	Как лидеры мы:	Как организация мы:
Безопасность и основная деятельность.	Демонстрируем приоритет безопасности посредством приверженности,	Являемся поведенческой моделью, способствуем формированию	Обеспечиваем охрану окружающей среды, следим за тем, чтобы минимизировать

	осознания, распределения ответственности, смягчения выявленных рисков, безопасного поведения.	поведенческих моделей, направленных на повышение безопасности и совершенствование КБ.	воздействие на окружающую среду. Оцениваем воздействие деятельности организации на окружающую среду.
	Соответствуем стандартам РАЭ и ожиданиям руководства РАЭ.	Осуществляем мониторинг соответствия стандартам и ожиданиям, принимаем меры в случае несоответствия поведенческих моделей стандартам и ожиданиям, принятым в организации.	Устанавливаем четкие стандарты и ожидания, соответствующие требованиям и принципам безопасности, качества и КБ.
	Понимаем важность следования стандартам безопасности, качества и КБ.	Осуществляем мониторинг деятельности по совершенствованию системы менеджмента качества.	Подчеркиваем важность осуществления всех видов деятельности в соответствии требованиями и принципами безопасности, качества и КБ.
	Используем рабочее время, чтобы выполнить работу правильно с первого раза.	Устанавливаем качество как основное требование к профессиональной деятельности.	Ужесточаем требования к моделям поведения, что обеспечивает правильное выполнение работ с первого раза.
	Поддерживаем критическую позицию.	Поддерживаем критическую позицию, избегая предположений, тщательно проясняя возникающие вопросы и проблемы, бросая вызов устоявшемуся положению вещей.	Воодушевляем работников на идентификацию, анализ и смягчение рисков.
	Стремимся к достижению общих целей, что, в конечном итоге, способствует превосходным	Выстраиваем приоритеты таким образом, чтобы результаты деятельности способствовали	Устанавливаем цели и приоритеты для поддержания и совершенствования профессиональной надежности

	материальным условиям в РАЭ.	превосходным материальным условиям РАЭ.	работников и обеспечения превосходных материальных условий в РАЭ.
Ответственность и личная заинтересованность.	Конструктивно подвергаем сомнению и критике идеи, действия и решения коллег по команде и лидеров.	Открыто реагируем на получаемую обратную связь.	Активно взаимодействуем с общественностью.
	Решаем проблемы коллективно.	Планируем, подготавливаем, устранием несоответствие между реальной и ожидаемой эффективностью работы.	Обеспечиваем достижение работниками заявленных целей организации в строгом соответствии высочайшим стандартам эффективности деятельности и личной ответственности.
	Строго соблюдаем обязательства команды.	Доводим до конца обязательства команды.	Выполняем долгосрочное планирование, что позволяет идентифицировать, проанализировать и спрогнозировать основные виды деятельности в перспективе.
	Настойчиво добиваемся выполнения работ и результативности бизнес-процессов.	Разрушаем внутри структурных подразделений барьеры, снижающие результативность бизнес-процессов.	Разрушаем организационные барьеры, снижающие результативность бизнес-процессов.
	Призываем коллег и лидеров к ответственности за их действия и решения.	Беспрепятственно сотрудничаем с работниками других структурных подразделений.	Поощряем культуру поддержания высокого уровня ответственности.
	Проверяем и расписываемся за выполненную нами работу для подтверждения ее качества и объема.	Убеждаемся, что работники ознакомились, поняли и согласовали условия выполнения работы.	Формируем такую организационную культуру, в которой работники гордятся деятельностью организации и несут

			за нее ответственность.
	Несем ответственность за действия команды.	Инструктируем, наставляем, обучаем работников.	Поощряем модели поведения, демонстрирующие ответственность и личную заинтересованность.
	Знаем свои роли и ответственности в рамках бизнес- процессов и процедур организации.	Делегируем полномочия и сотрудничаем в рамках задач с целью повышения эффективности их выполнения.	Обеспечиваем доведение до сведения работников четкого распределения ролей и ответственности.
Программа корректирующих действий	Идентифицируем и незамедлительно сообщаем руководству обо всех отклонениях от нормальной работы, предпринимаем срочные меры по устранению отклонений.	Демонстрируем нетерпимость к нарушениям в работе персонала, стремимся к немедленному устранению нарушений.	Идентифицируем и устраняем организационные недостатки (слабости), внедряем культуру постоянного организационного обучения, что позволяет предотвращать нежелательные события.
	Используем в работе программу корректирующих действий для устранения отклонений, несоответствий и нарушений, что способствует повышению эффективности работы РАЭ.	Являемся владельцами процессов Программы корректирующих действий в своих рабочих группах, отделах или организации в целом.	Устанавливаем и доводим до сведения работников ожидания от влияния Программы корректирующих действий на эффективность устранения отклонений, несоответствий и нарушений.
	Предоставляем ясное и четкое описание проблем.	Разъясняем суть проблем и вопросов работникам для обеспечения результативности бизнес-процессов РАЭ.	Обеспечиваем высочайшее качество выполнения Программы корректирующих действий.
	Незамедлительно информируем лидеров и руководство по любым вопросам,	Незамедлительно устраняем отклонения в областях безопасности и	Обеспечиваем необходимые ресурсы для решения вопросов безопасности и

	влияющим на безопасность и качество.	качества посредством предупреждающих мер и корректирующих действий.	качества.
Надежность персонала	Следуем политикам, регламентам, стандартам и инструкциям РАЭ.	Обеспечиваем, чтобы все проблемы были соответствующим образом проанализированы, приоритизированы и решены.	Выполняем и планируем работы, влияющие на обеспечение безопасности и качества, с соблюдением требований безопасности, качества и минимизации рисков.
	Используем соответствующие инструменты предотвращения нежелательных событий.	Способствуем активизации использования методов и инструментов повышения надежности персонала.	Устанавливаем и доводим до сведения работников высокие ожидания к надежности персонала и обеспечиваем качество методов и инструментов повышения надежности персонала.
	Немедленно останавливаем работу, если в чем-то не уверены или при возникновении неопределенной ситуации.	Сначала решаем возникшие проблемы, о которых сообщили работники, затем разрешаем продолжить работу.	Демонстрируем приверженность непрерывному совершенствованию деятельности РАЭ с использованием опыта организации, бенчмаркинга, перспективных инициатив в атомной отрасли.

Наша Модель Лидерства является фундаментом успешной деятельности РАЭ в будущем. Положения Модели Лидерства распространяются на всех работников РАЭ. Модель Лидерства должна использоваться на ежедневной основе во время оперативных совещаний, инструктажей, тренингов и других видов деятельности в качестве инструмента достижения высочайших стандартов безопасности, качества и эффективности в деятельности РАЭ.

Модель Лидерства подлежит пересмотру и доработке не реже одного раза в три года. Являясь непрерывно обучающейся организацией, мы оцениваем деятельность РАЭ с использованием данной Модели Лидерства и учитываем в работе опыт организации, извлеченные уроки, лучшие практики, инновации атомной отрасли.

3. Нормативные ссылки

Модель Лидерства РАЭ соответствует положениям, содержащимся в следующих документах:

1. Федеральный закон от 21.11.1995 № 170-ФЗ «Об использовании атомной энергии»;
2. Федеральный закон от 01.12.2007 № 317-ФЗ «О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»;
3. Основы государственной политики в области обеспечения ядерной и радиационной безопасности Российской Федерации на период до 2025 года (утв. Президентом РФ 1 марта 2012 г. № Пр-539);
4. IAEA GSR Part 2 Leadership and Management for Safety. 2016;
5. IAEA INSAG-15 Key Practical Issues in Strengthening Safety Culture. 2002;