

«Вовлеченность» и ядерно-оружейная деятельность РФЯЦ-ВНИИЭФ

И. А. АНДРЮШИН, А. К. ЧЕРНЫШЕВ

В последние годы в РФЯЦ-ВНИИЭФ в качестве одного из основных показателей эффективности деятельности стала рассматриваться «вовлеченность», уровень которой определяется на основе специальной методики статистической обработки результатов опросов различных «выборок» персонала РФЯЦ-ВНИИЭФ. Внимание к показателю «вовлеченности» связано с решением руководства Госкорпорации «Росатом» о его использовании при оценке деятельности организаций, входящих в состав Госкорпорации или управляемых ею (как организации ЯОК). Формальным основанием для такого подхода явилось, по-видимому, широкое распространение оценок «вовлеченности» во многих компаниях. Это иллюстрируется известным тезисом: «Вовлеченность каждого отдельного сотрудника в работу... вот источник истинной производительности. Тот источник, который позволяет повысить ее не постепенно, а в разы». Анализ и оценки «вовлеченности» проводились в Госкорпорации «Росатом» при поддержке консалтинговой компании AXES Management.

Отметим, что в это же время энергично проводилась деятельность по подготовке приватизации организаций ЯОК – по их преобразованию в ОАО, находящихся в собственности Госкорпорации «Росатом». Эта подготовка проводилась на основе решений и активной пропаганды преимуществ акционирования руководством ГК «Росатом» и на основе решений руководства РФЯЦ-ВНИИЭФ. Как известно, преобразование ЯОК в систему «бизнес-организаций» было, в конце концов, отвергнуто руководством РФ.

Само понятие «вовлеченности» в общем виде, как «интеллектуальное и эмоциональное состояние человека, которое мотивирует его к наилучшему исполнению работы» вполне безупречно. Так, на этапах Атомного проекта работы по созданию ядерного оружия выполнялись с полной самоотдачей, на пределе возможностей. Основными мотивами для этого героического труда являлись выполнение долга по укреплению национальной безопасности, предотвращению военных угроз, участие в деятельности, обладавшей наивысшим государственным статусом,

а также профессионально-содержательные мотивы, связанные с созданием и применением новой науки и новых технологий.

Можно утверждать, что этот подход к работе сохранился в ЯОК вплоть до середины 1980-х гг., то есть на уровне «вовлеченности» работников ЯОК (институтов и производств) в разработку и производство ЯЗ и ЯБП, составлявшем ~100%. При этом никаких специальных измерений этого уровня не производилось; все работники, не считаясь со временем и силами, выполняли плановые и сверхплановые задачи и инициативные работы, и так продолжалось на протяжении почти 40 лет. Эта работа обеспечила ликвидацию ядерной и термоядерной монополии США, достижение ядерного паритета и гарантий ядерного сдерживания, которые сохраняются до настоящего времени. Мы можем отметить полную корреляцию «вовлеченности» работников ЯОК в ядерно-оружейную деятельность и результатов их работы – создание ядерного потенциала нашей страны.

Следует отметить, что по своему объему, качеству и потенциалу возможностей наш ядерный арсенал не уступал ядерному арсеналу США при выделении для его создания существенно меньших средств, что говорит о более высокой эффективности и результативности работ нашего ЯОК по сравнению с ЯОК США, то есть, говоря на современном жаргоне, – о реализации конкурентных преимуществ.

К основным целям определения уровня «вовлеченности» относятся:

- характеристики уровня адаптации (соответствия) персонала для выполнения задач организации;
- характеристики отношения персонала к выполнению работ и к организации, где они работают;
- характеристики качества управления персоналом в организации.

В соответствии с подходом AXES измерения уровня «вовлеченности» должны дать ответы на вопросы, включая:

- как сделать максимальным вклад службы персонала в достижения результатов бизнеса;

- какие HR-вопросы («человеческие ресурсы») необходимо учитывать в следующем цикле бизнес-планирования;

- вложения в какую область управления персоналом дадут максимальную отдачу.

Ответы на эти вопросы затрагивают прежде всего управление по кадрам; рост положительных оценок «вовлеченности» должен говорить о его успехах в управлении «человеческим капиталом». Реально, те, кто знаком со спецификой работы РФЯЦ-ВНИИЭФ, хорошо представляют, что служба управления персоналом всегда имела и имеет отдаленное отношение к кадровому обеспечению решения научно-технических и производственных задач РФЯЦ-ВНИИЭФ.

К следующим вопросам AXES относятся:

- какие факторы больше всего влияют на «вовлеченность» и удержание сотрудника в компании;

- как удержать работников, сократить текущие и сократить расходы;

- как добиться роста компании и увеличить прибыль через работу с людьми.

Очевидно, что эти задачи, для решения которых была создана процедура измерения «вовлеченности», имеют слабое отношение к деятельности РФЯЦ-ВНИИЭФ. В 2011 г. ряд факторов получил низкую оценку сотрудников, которые считали, что они находятся на неудовлетворительном уровне: руководство РФЯЦ-ВНИИЭФ и проводимая им политика; пренебрежительное отношение к персоналу и слабые возможности для продвижения по службе; низкая зарплата и низкая обеспеченность работы ресурсами. Следует отметить исключительно высокий рост этих параметров за три года (до 2,5 раз) с достижением почти предельного уровня «вовлеченности» в 2014 г. При этом никаких революционных достижений в работе и в условиях работы в РФЯЦ-ВНИИЭФ в этот период времени не произошло.

Считается, что «вовлеченность» персонала базируется на:

- информированности;
- возможности влияния на развитие компании;
- участие в принятии решений.

По результатам опроса и его анализа в ГК «Росатом» в 2012 г. были сформулированы следующие основные задачи по повышению показателя «вовлеченности»:

- улучшение образа высшего руководства;
- повышение ценности сотрудников;
- совершенствование политики и процедур (отчетность, закупки);

- развитие карьерных возможностей;
- совершенствование системы оплаты труда.

В рамках решения первой задачи (улучшение образа высшего руководства) были, в частности, учреждены «дни информирования», которые должны повысить привлекательность образов высших руководителей для сотрудников. Важной задачей стало определение конкретных действий, позволяющих работнику почувствовать свою ценность и значимость в организациях.

В связи с этим следует отметить:

- по первому вопросу – важен не образ, а сущность, поскольку образ – это имитация личности;

- по второму вопросу – работник должен не чувствовать себя значимым и ценным в организации, а быть значимым и ценным в работе.

Эти выводы подтверждают имитационный характер процедуры оценки и анализа «вовлеченности».

Анализ «вовлеченности» и рекомендации по управлению персоналом для организаций ЯОК РФ производятся на основе методов, не имеющих отношения к деятельности ЯОК, разработанных и внедряемых американскими и транснациональными компаниями. Очевидно, что в лучшем случае эту деятельность можно рассматривать как имитацию анализа состояния и имитацию оценок проблем в области кадров (такие проблемы в ЯОК реально существуют) и которая не имеет в принципе конструктивного значения для повышения результативности деятельности организаций ЯОК и решения основных проблем в ЯОК, связанных с кадрами.

Важность и уникальность работ по ЯЗ и ЯБП по-прежнему признаются, однако все большее значение стали приобретать другие мотивы деятельности, связанные с ростом доходов, карьерным ростом, участием в проведении реформ, участием в управленческих структурах, представительством и т. д. В итоге сложилась современная ситуация, в которой работы по ядерному оружию относятся к главным целям Госкорпорации «Росатом» и РФЯЦ-ВНИИЭФ, но приоритеты работ постоянно размываются, значительное внимание уделяется администрированию, уровни оплаты труда по ядерно-оружейным работам существенно уступают уровням оплаты административных служб, ядерно-оружейные специалисты отвлекаются на поиск и выполнение работ, не связанных с их основной деятельностью. Очевидно, что все это не содействует сохранению высокого уровня реальной «вовлеченности» в ядерно-оружейные работы.

Специфика закрытой территории, невысокого уровня заработной платы, отдаленности от других научно-технических центров не способствуют росту «вовлеченности» в не уникальные сферы деятельности РФЯЦ-ВНИИЭФ, а размытие приоритетов снижает реальный уровень «вовлеченности» для уникальных работ по ЯО.

Выводы

1. К основным факторам, определяющим реальную «вовлеченность» в работу РФЯЦ-ВНИИЭФ, относятся:

- уникальность (научная, конструкторская, технологическая) ядерно-оружейной деятельности;

- ее уникальное значение для военно-технической безопасности России в XXI веке.

Все остальные факторы являются факторами следующих уровней.

Без ядерно-оружейных работ РФЯЦ-ВНИИЭФ (несмотря на все усилия по диверсификации и

стимулированию «вовлеченности») превратился бы в «серое» научно-техническое предприятие, каких много в Российской Федерации.

2. Действующие процедуры по оценке «вовлеченности», направленные (по замыслу) на определение путей повышения эффективности работ и производительности труда являются формальными и не имеют прямого отношения к решению основных задач РФЯЦ-ВНИИЭФ в области сопровождения и разработки ЯЗ и ЯБП, развития ядерно-оружейных технологий и являются имитацией, создают «образ» деятельности.

АНДРЮШИН Игорь Алексеевич –
главный научный сотрудник ИТМФ

ЧЕРНЫШЕВ Александр Константинович –
заместитель научного руководителя
РФЯЦ-ВНИИЭФ по технологиям испытаний –
начальник КНИО-29

О научных публикациях в России и за рубежом

М. Я. АЗБЕЛЬ

Почему многие известнейшие советские ученые так регулярно жалуются, что их работы мало цитируются западными коллегами? Почему – спустя годы – их открытия порой перестраиваются в Америке! Почему те, кого больше всего цитируют в США, зачастую не те, кто пользуется небольшой известностью в России? Не говорит ли все это о каком-то загадочном «несовпадении тональностей» – науки по-советски и науки по-американски?

По числу ссылок на ту или иную работу можно оценить ее относительную научную значимость. Появился даже термин «научный бестселлер» – так называется статья, собравшая 100–1500 ссылок на протяжении 10 лет. Будущая «нобелевская» статья собирает обычно свыше 1000 ссылок. Среднее же количество ссылок на неплохую статью – семь. Очень многие статьи вообще никогда не цитируются. Есть еще шансы, что результат статьи переоткроют со временем (если в нем было что-то значительное), но практически нет шансов, что статью перечтут. Старые журналы никто не перечитывает! Хороший американский (или израильский) ученый получает, как правило, вдвое-втрое больше ссы-

лок, чем крупный, а иногда и крупнейший советский ученый. А это означает, что воздействие на науку среднего американского физика оказывается подчас более значительным, чем крупного советского ученого.

Оказалось, что всего лишь 18 лет назад ситуация была более или менее «объективной»: цитирование бесспорных «корифеев» шло хотя и безусловно в пользу американцев, но с разницей не больше 50 %. Однако с годами эта разница непрерывно росла. За 1975–1981 гг. (согласно «Nature») цитирование советских журналов упало на 11 %, американских – возросло на 12 %. Восемнадцать лет такого отставания привели к различию в цитировании в три раза. Если бы мне предложили сформулировать в одной фразе, в чем разница между физикой в Советском Союзе и физикой на Западе, я бы ответил: «В Союзе физика – это искусство; в Америке (а значит, и в Израиле, который в научном отношении является 51-м американским штатом) физика – это бизнес».

Создавая свою специальную (частную) теорию относительности, Эйнштейн (как недавно выяснилось) не знал основополагающего опыта