

В МИРЕ



Российская аудиторская компания ООО «Финансовые и бухгалтерские консультанты» второй год подряд победила в конкурсе на проведение ежегодного обязательного аудита ПАО «Газпром». Помимо ФБК за подряд на проведение обязательного ежегодного аудита ПАО «Газпром» за 2016 год боролись известные мировые бренды – компании Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young, KPMG. Заявка ФБК была 228 млн рублей при максимальной цене 356 млн рублей.

В СТРАНЕ



На базе Первомайской КС ООО «Газпром трансгаз Москва» впервые в рамках ПАО «Газпром» создан учебный полигон – натуральный стенд для испытаний оборудования внутритрубной диагностики компрессорных станций. Объектом диагностики, в зависимости от решаемых задач, могут являться технологические коммуникации целого компрессорного цеха – от подключающих шлейфов до внутритрубных трубопроводов, включая обвязки ЦБН.

В РЕГИОНЕ



Популярная у уренгойских газодобытчиков «Интеллектуальная игра», в которой принимают участие команды знатоков из числа молодых специалистов Общества, прошла в Германии, куда газовиков пригласили коллеги из компании «Винтерсхалл Холдинг ГмбХ». Турнир включал многочисленные задания на темы «Нефть и газ», «История науки», «Техника вокруг нас». Заодно газовики побывали с экскурсией в цехах концерна BASF, местном техническом музее.

ЧИТАЙТЕ В НОМЕРЕ:

СЮДА ПРИХОДЯТ ЗА РАБОТОЙ: СУРГУТСКИЕ ГАЗОВИКИ ОРГАНИЗОВАЛИ ОЧЕРЕДНУЮ ЯРМАРКУ ВАКАНСИЙ
стр. 2

ИЗОБРЕТЕНИЯ В ДЕЙСТВИИ: В РЕМОНТАХ 2016 ГОДА ОБЩЕСТВО ЗАДЕЙСТВУЕТ ЗАПАТЕНТОВАННЫЕ РАЗРАБОТКИ
стр. 2

«ГАЗПРОМ ПИТАНИЕ» НАКОРМИТ ВСЕХ
стр. 2

«ЭЛЕКТРИЧЕСКИЙ СТУЛ» ДЛЯ ПЕРЧАТОК: ИСПЫТЫВАЕМ СИЗ
стр. 3

КАК ПОСТРОИТЬ КОМАНДУ? ОБСУДИМ С БИЗНЕС-ТРЕНЕРОМ. НАШ ГОСТЬ – МАКСИМ ДОЛГОВ
стр. 4

ИНСТРУМЕНТ – ДЕЛО ТОНКОЕ

Общество повышает квалификацию инженеров по ремонту



В ООО «Газпром трансгаз Сургут» продолжается работа по повышению квалификации инженеров по ремонту. Напомним, что первый семинар, собравший представителей этой одной из важнейших на предприятии специальностей, состоялся осенью прошлого года на базе Губкинского линейного производственного управления. Тогда инженеры обсудили ряд отраслевых вопросов и приняли участие в мастер-классе, организованном в полевых условиях, – провели приемку газоперекачивающего агрегата (ГТК 10-4) из ремонта.

На этот раз семинар (теоретическая его часть) проводился в Сургуте на базе УПЦ. Он был построен на обсуждении трех докладов, подготовленных инженерами по ремонту с разных КС. В первом речь шла об идентификации неисправностей при нестабильных параметрах работы ГПА. Во втором рассматривались особенности формирования предварительной ведомости дефектов и проведения развески рабочих лопаток турбин в условиях КС. Третий был посвящен оценке состо-

яния агрегата по общему уровню вибрации.

– Доклады готовили непосредственно участники семинара, – рассказывает ведущий инженер производственного отдела по эксплуатации КС Андрей Антонов, – например, на основе собственного опыта инженер по ремонту КС-5 Павел Писанный проанализировал причины возникновения неисправностей на ГПА. Коллеги задавали много вопросов, делились своими наблюдениями. Кроме того, мы попросили выступить инженера по наладке и испы-

таниям ИТЦ Дмитрия Бурдмана, он рассказал, как оценить состояние агрегата по общему уровню вибрации – инженеры по ремонту на КС в основном практики, а специалисты инженерно-технического центра больше углубляются в физику процесса и могут объяснить свои научные изыскания доступным языком.

В его докладе также рассматривались работы по центровке агрегата, диагностические признаки такого дефекта, как вибрация.

>>> стр. 2

МЕСТО СОБЫТИЯ

БОЛЬШИЕ КОНТРАКТЫ МАЛОМУ БИЗНЕСУ

278 сделок на сумму 419 146,56 тыс. рублей с субъектами среднего и малого предпринимательства заключило ООО «Газпром трансгаз Сургут» за шесть месяцев 2015 года. Газотранспортное предприятие приобретает у малого и среднего бизнеса пиломатериалы, краску, кирпич, ручной инструмент, рабочую одежду, канцелярские изделия и другое – перечень товаров и услуг включает 502 позиции. Согласно ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами субъектов юридических лиц», объем закупки у данных субъектов должен составлять не менее 18% от совокупного годового объема договоров. Такую пропорцию обязаны соблюдать компании, чей годовой объем выручки составляет более десяти млрд рублей.

МЕСТ МЕНЬШЕ – УСЛОВИЙ БОЛЬШЕ

В ООО «Газпром трансгаз Сургут» снизили число сотрудников, работающих во вредных условиях труда. Если в 2014-м такую категорию имели 3 060 работников, то в 2015 году – на 348 человек меньше. Данной цифры удалось достичь благодаря проведению специальной оценки условий труда, которая началась в 2014 году. Для этого к работе была привлечена экспертная организация из Санкт-Петербурга. В 2015 году специальную оценку условий труда прошли 1400 рабочих мест в шести филиалах Общества. В 2016 году подобная работа пройдет в 12 филиалах. Всего в ООО «Газпром трансгаз Сургут» 7 036 рабочих мест, из них около пяти тысяч (или 71%) с оптимальными и допустимыми условиями труда.

ЦИФРА НОМЕРА

557

млн рублей составил размер накопившегося в Югре долга коммунальных предприятий газовикам. Непростая ситуация с неплатежами вынудила последних ввести ограничения на поставки топлива ряду предприятий.

СЕВЕР «РУЛИТ»

В традиционном конкурсе среди филиалов Общество назвало свои лучшие подразделения по итогам 2015 года.

Лучшим признано Ново-Уренгойское ЛПУ, за которым со вторым местом следует Сургутское. В конкурсе производственных служб диплом I степени вручили коллективу ГКС Южно-Балыкского ЛПУ. Сильнейшей службой ЛЭС назван по итогам 2015 года коллектив Аганской промплощадки Сургутского ЛПУ. Из «киповцев» не оказалось равных коллегам из Тобольского ЛПУ. Образцовой службой ЭТВС признан коллектив Ортыгунского ЛПУ. А сильнейший автотранспортный участок по работе за прошлый год – на КС-5. В сфере охраны труда, промышленной и пожарной безопасности равенство держим на Сургутском ЛПУ – I место. Среди филиалов второй группы победителем стало Управление материально-технического снабжения и комплектации. В третьей группе по результатам работы прошлого года – лучший показатель у Управления по эксплуатации зданий и сооружений.

К КРАНУ ПОДБЕРЕТСЯ КРАН

Изобретения в действии – в плановой профилактике 2016 года «Газпром трансгаз Сургут» активно задействует разработки своих инженеров. Речь идет о так называемой эстакаде, с помощью которой газовики производят замену шаровых кранов на цехах компрессорных станций. Ее применение обусловлено там, где в процессе ремонта крайне трудно и неудобно пробираться к заменяемой трубопроводной арматуре.

Инженеры Общества предложили решение, получившее в свое время соответствующий патент – заменять арматуру с использованием самоходных кранов на колесном ходу. Для этого над узлом, где ведутся работы, для заезда самоходного крана собирается эстакада. Она состоит из поперечных балок, установленных на трубчатые опоры, на которые уложены продольные балки.

Перед сборкой конструкции в местах опоры ее наклонной части и расположения трубчатых опор уплотняется грунт, выполняются песчано-гравийная подсыпка и укладываются шпалы. После сборки эстакады и въезда на нее самоходного крана на его крайние мосты устанавливаются и крепятся к поперечным или продольным балкам эстакады упоры, а под колеса машины – клиновые упоры. Транспортировку демонтируемой и подачу вновь устанавливаемой арматуры производят на тележке, которую передвигают по продольным балкам с помощью электролебедки.

Подобным образом эстакадные работы в этом году пройдут в первом цехе КС-4, где в ближайшие дни будет производиться замена шарового крана Ду-1000 ГПА № 13. В июне мы увидим эту конструкцию на КС-10, а еще через месяц она переключится на КС-11. До этого момента эстакада успешно отработала в 2015 году на той же Приобской п/п.



Инженеры нашли оптимальный способ замены шаровых кранов

<<< стр. 1

ИНСТРУМЕНТ – ДЕЛО ТОНКОЕ



Навыки пользования мерительными инструментами продемонстрировали все (фото: Оксана Платоненко)



Экскурсия по «владениям» Центрэнергогаза

Уделялось внимание и балансировке роторного оборудования, были обозначены предпосылки к проведению балансировочных работ.

Практическая часть семинара «переместилась» на территорию основного подрядчика Общества по проведению ремонта оборудования компрессорных – АО «Центрэнергогаз». Поскольку далеко не все инженеры по ремонту бывали здесь и имели представление о том, как происходит приемка вышедших из строя деталей с КС, для них провели обзорную экскурсию. Кроме того, специалисты Центрэнергогаза продемонстрировали, как проводится входной контроль оборудования, идентификация дефектов и их устранение. После чего состоялось практическое занятие, на котором участники семинара делились навыками работы с мерительным инструментом.

– В итоге мы пришли к выводу, что этому направлению стоит уделять больше внимания, – отметил Андрей Антонов, – запчасть ведь не просто надо отправить в ремонт, а сделать обоснование: нуждается ли она в отправке на специализированное ремонтное предприятие или можно обойтись собственными силами. Опять же проведение некачественного

входного контроля деталей ГПА, возвращенных из ремонта, может иметь негативные последствия для надежности контроля оборудования. Поэтому на ближайшем семинаре (он намечен на осень и состоится на одной из компрессорных станций) мы, кроме всего прочего, планируем провести выборочный экзамен по пользованию мерительным инструментом среди инженеров по ремонту наших филиалов и сделать необходимые выводы.

Как показала практика, организация подобных научно-практических мероприятий для специалистов данного направления приносит ощутимые результаты – к примеру, случаев повторных ремонтов стало меньше.

Светлана СЕВАСТЬЯНОВА



Теоретическая подготовка

ОТ СЛОВ – К ДЕЛУ

Перевод работы филиала с мирного на военное время: что изменится и как будет выглядеть его деятельность? Штабные учения специалистов «Газпром трансгаз Сургута» наглядно продемонстрировали не только это.

В середине марта на базе гостиницы «Ермак» спецотдел дочернего Общества провел учебно-методический сбор инженеров по ГО и ЧС, а также работников, выполняющих их обязанности в филиалах по совмещению. Подобные сборы, где, помимо традиционного подведения итогов, постановки задач на перспективу, проводятся занятия по теории гражданской обороны и действий в условиях чрезвычайных ситуаций, специалисты проходят с 2009 года. В этом году впервые была отработана практика.

На базе ИТЦ под руководством его главного инженера Антона Олейника спецотдел

провел штабную тренировку по теме «Организация работы штаба гражданской обороны по выполнению мероприятий первой очереди при переводе работы филиала с мирного на военное время». «Все было организовано на должном уровне, а мероприятия первой очереди были выполнены в срок и качественно», – поясняет начальник спецотдела предприятия Михаил Сухоруков. – По отзывам же самих участников учебно-методического сбора, кроме полученных ими новых теоретических и практических знаний большую пользу приносит и обмен опытом.

«ГАЗПРОМ ПИТАНИЕ» НАКОРМИТ ВСЕХ

С 1 апреля организацией общественного питания филиалов ООО «Газпром трансгаз Сургут» станет заниматься ООО «Газпром питание».

Это предприятие по решению ПАО «Газпром» с 1 июля 2016 года будет централизованно предоставлять свои услуги практически всем его дочерним подразделениям. Новая структура образовалась в результате реорганизации ООО «Газпром торгсервис», в составе которого находилось и ООО «Запсибторгсервис», обслуживавшее ряд предприятий Газпрома, действующих на территории Тюменской области. Ожидается, что никаких кардинальных перемен в связи с этим нововведением не произойдет: столовые в администрации, в сургутских филиалах и на компрессорных станциях на трассе будут работать в прежнем режиме и в рамках действующей ценовой политики. Что касается управлений, расположенных в ЯНАО (это Вынгапуровское, Губкинское, Пурпейское и Ново-Уренгойское ЛПУ), до конца 2017 года их будет обслуживать прежний подрядчик – ООО «Таможенно-транспортный терминал».



За питание газовиков возьмется специализированное предприятие

ТОВАР ЯРМАРКИ – ВАКАНСИИ

ООО «Газпром трансгаз Сургут» организовало в Тюмени ярмарку вакансий для студентов Тюменского государственного нефтегазового университета (ТюмГНГУ). Впервые такую встречу в вузе мы провели в 2014 году в рамках корпоративной акции «Дни Газпрома».

Проводится она ежегодно. Нынче, помимо сургутских газотранспортников, на ярмарке присутствовали представители 17 дочерних обществ и организаций публичного акционерного общества «Газпром».

В 2016 году вуз принимает в своих стенах представителей газовой компании в новом статусе – с 1 января Тюменский государственный нефтегазовый университет признан опорным вузом ПАО «Газпром». «Из университета, который сотрудничает в рамках общих правил взаимодействия с компанией Газпром, мы превратились в стратегического партнера, – отметил ректор ТюмГНГУ Олег Новоселов. – Наше сотрудничество скреплено не только договором, это реальные дела: инфраструктурное обеспечение вуза, заказ целевого потока на обучение инженерных кадров для компании, заказ на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы».

Для студентов проведена презентация дочерних компаний, состоялась выставка достижений научно-технического прогресса и круглый стол «Взаимодействие с ПАО «Газпром» и дочерними компаниями: новые виды сотрудничества». На ярмарке вакансий студенты университета смогли передать свои анкеты представителям компаний для возможного трудоустройства и оставили заявки на прохождение практик.

«ЭЛЕКТРИЧЕСКИЙ СТУЛ» ДЛЯ ПЕРЧАТОК

Общество приобрело современный лабораторный комплекс для испытаний СИЗ

Надо сказать, что сама по себе испытательная электротехническая лаборатория в ИТЦ существовала и раньше, и, кстати говоря, полностью соответствовала всем требованиям законодательства (все средства индивидуальной защиты – СИЗ проверялись «на совесть», в соответствии с нормами и инструкциями). Поэтому то, что произошло сейчас, следует называть ее техническим перевооружением, которое направлено, прежде всего, на оптимизацию процесса работы.

– Так, если ранее лаборатория состояла из разрозненного оборудования и механизмов, которые были подобраны нами самостоятельно, а подчас и изготовлены собственными силами, то теперь мы получили все это в комплексе и в заводском исполнении, – говорит начальник службы технического сопровождения электрического оборудования ИТЦ Виктор Бабичев. – Во-вторых, приобретенное оборудование – более современное, многие технологические процессы автоматизированы, работать стало удобнее и комфортнее. Ну и, самое главное, существенно возросла производительность: время, отведенное на испытание одного комплекта СИЗ или набора инструментов, сократилось практически вдвое.

А теперь переходим к самому интересному – как же проводится испытание резиновых изделий №1 для любого электрика Общества и как этот процесс выглядит с использованием нового лабораторного комплекса ЛЭИС-100 производства вологодского предприятия ООО «Энергоспецтехника».

НАПОЛНИТЬ ВОДОЙ, ПОДАТЬ НАПРЯЖЕНИЕ...

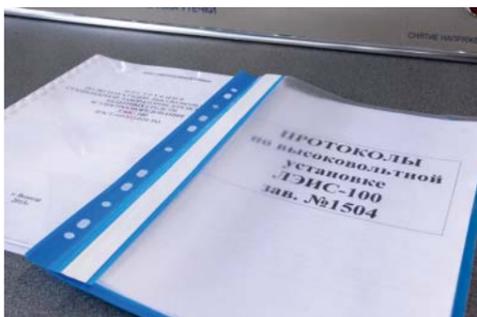
– Для каждого вида средств индивидуальной защиты и электроинструментов предусмотрена своя периодичность испытаний, – объясняет Виктор Станиславович. Например, диэлектрические перчатки необходимо проверять раз в полгода, а боты – раз в три года. В филиалах за этим следят инженеры по охране труда, и когда подходит срок, они отправляют в лабораторию целые партии резиновых аксессуаров. Специалистам лаборатории необходимо проверить каждую (!) перчатку и каждый бот – на наличие повреждений. Согласно методикам испытаний, делается это в водной среде путем подачи на СИЗ повышенного электрического напряжения.

Если раньше для этого использовалась специальная ванна, над которой подвешивались вручную наполненные водой перчатки и боты по одной штуке за подход, то теперь все происходит в закрытом шкафу, напоминающем кухонную посудомойку. Причем почти все автоматизировано. Перчатки надеваются на специальные раструбы пальцами вниз (по две пары за раз) и по нажатию кнопки на пульте наполняются водой. Еще одно нажатие – и раздувшиеся от воды резиновые «руки» сами собой опускаются в ванну, после чего крышка закрывается, и подается испытательное напряжение. Если в слое резины имеется хоть малейший дефект, даже не видимый глазу, прибор это сразу же безошибочно определяет. Перчатки, не прошедшие тест, отбраковываются – использовать их уже нельзя.

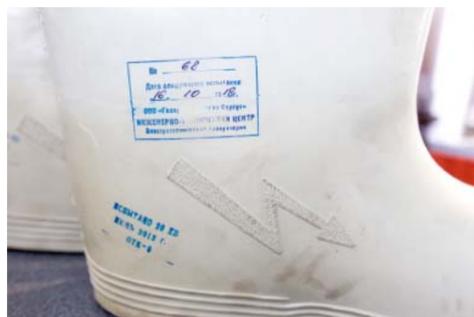
ПРОСУШИВАЕМ И ШТАМПУЕМ

Защитные средства, которые прошли испытания в резервуаре с водой, отправляются на просушку. Здесь тоже господствует техниче-

Известно, что такие средства индивидуальной защиты, как резиновые перчатки, боты, призванные оберегать работника от воздействия электрического напряжения, а также ручной изолирующий инструмент – отвертки и плоскогубцы – в обязательном порядке должны проходить периодическую проверку на диэлектрическую «прочность», в ходе которой их испытывают повышенным напряжением. В ООО «Газпром трансгаз Сургут» этим занимаются специалисты Инженерно-технического центра (ИТЦ), проводящие со всем этим инструментарием настоящие лабораторные опыты. Процедура не такая уж и простая и требует времени, однако теперь она будет проводиться гораздо быстрее, чем раньше – к Году охраны труда Общество закупило современную, почти полностью автоматизированную испытательную лабораторию.



Все процедуры, которые проводятся в лаборатории, обязательно фиксируются в протоколе



После прохождения испытаний «резиновые изделия» штампуют с указанием даты следующей проверки



Виктор Бабичев показывает, как работает установка. На столе – виды «испытываемой» продукции



Перчатки надеваются на специальные раструбы пальцами вниз, затем автоматически наполняются водой. Испытания проводит электромонтер Сергей Вергейчик (фото: Оксана Платоненко)



К погружению готовы. Испытания диэлектрических СИЗ должны проводиться в водной среде



После «испытания водой» резиновые перчатки и боты отправляются на просушку

ский прогресс. Раньше боты и перчатки просушивались самым обычным способом – путем развешивания их в отапливаемом помещении на специальной подставке-«карусели», очень похожей на каркас новогодней елки. В прежних условиях партия СИЗ могла сушиться целые сутки, а то и больше – в зависимости от времени года и уровня влажности. Теперь сушилка – это отдельный шкаф, осна-

щенный системой вентиляции с подогревом и «климат-контролем». В результате – час-полтора и готово – СИЗ приобретают свой первоначальный вид и готовы к использованию.

Перед отправкой в филиалы перчатки в обязательном порядке маркируют штампами, в которых указывается дата проведения испытания. Следующие полгода их можно смело использовать – если, конечно, они не пострадают от механических повреждений.

Примерно так же (тоже в воде) испытывают и инструменты – отвертки, кусачки и плоскогубцы с изолирующими пластиковыми или резиновыми рукоятками. Никаких отверстий, трещин в изоляции быть не должно – ведь люди работают под напряжением, и любой риск поражения током должен быть исключен.

Впрочем, даже и абсолютно новая продукция от дефектов не застрахована – по словам



Указатели высокого напряжения закреплены на стенде, можно подавать испытательное напряжение

Виктора Бабичева, иногда сотрудники лаборатории вынуждены отбраковывать только что закупленные СИЗ и инструменты, которые еще даже не использовались и вообще не извлекались из упаковок (приобретаемая Обществом продукция также в обязательном порядке проходит электротехнические испытания в ИТЦ). В таком случае брак возвращается производителю. За год через лабораторию проходит порядка четырех тысяч единиц СИЗ, при этом отбраковывается в среднем 10-20 процентов.

«НЕ ВХОДИ!» – И НЕ ВОЙДЕШЬ

В отдельном помещении – так называемый блок высокого напряжения. Там проверяют специальные инструменты, которые используются в работе с высоковольтным оборудованием – указатели напряжения, изолирующие штанги и т.д. Инструмент во время испытаний закрепляется на специальных штативах, после чего подвергается испытаниям.

В ходе процедуры людей в помещении быть не должно, причем в этот момент туда даже при всем желании не войдешь – перед подачей тока дверь автоматически блокируется, а оператор управляет испытательным оборудованием дистанционно, стоя за пультом.

Одним словом, работать в лаборатории стало не только удобнее, но и безопаснее. Кроме того, новое оборудование обладает большим потенциалом для модернизации. Так, при небольшой доработке на базе ЛЭИС-100, как заявляет производитель ООО «Энергоспецтехника», можно проводить испытания колпаков, лестниц, ограничителей перенапряжения, измерительных трансформаторов и другого оборудования. Также испытательный комплекс можно оснастить компьютером, который будет вести журнал учета в автоматическом режиме.

Дмитрий КАРЕЛИН



В электротехнической лаборатории ИТЦ проверяют также и такое защитное оборудование, как касочные сигнализаторы напряжения, которые используются специалистами нашего Общества во время работ на линиях электропередачи. Эти сигнализаторы встроены в защитную каску, и когда работник, влезая на опору ЛЭП, опасно приближается к высоковольтным проводам, устройство издает предупреждающий звуковой сигнал. Понятно, что датчик должен быть всегда исправен.



Максим ДОЛГОВ:

«МЫ МОЖЕМ РАБОТАТЬ ЛУЧШЕ НЕМЦЕВ, ЕСЛИ ЗАХОТИМ»



Одна голова хорошо, а две лучше. Понятно, что вместе, сообща можно сделать больше и решить более сложную задачу, чем в одиночку. Однако есть и другая истина: сколько людей – столько и мнений, и это тоже факт: коллективная работа очень часто страдает организационной неповоротливостью. Как организовать, как договориться и наметить приоритеты, как распределить обязанности, чтобы группа специалистов могла работать быстро и слаженно, словно единый организм? Гостем нашей редакции стал известный бизнес-тренер и психолог из Санкт-Петербурга, по приглашению кадровой службы Общества прошедший групповой тренинг по командообразованию с участниками конференции молодых специалистов нашего предприятия. Итак, знакомьтесь – Максим Долгов.

нем вовлеченности работников в интересы фирмы. То есть я, как сотрудник компании, приходя на работу, думаю над тем, как продуктивнее провести каждый рабочий день, каждый час, каждые десять минут. И все это по своей инициативе, без всякого принуждения. Иными словами, корпоративная культура – это твое внутреннее отношение к работе, времени и самому себе.

– У нас в России корпоративную культуру (и вообще культуру) нередко понимают как какие-то чисто внешние проявления...

– Внешние проявления, конечно, тоже важны, но они вторичны. Особенно в нашей стране, где, на мой взгляд, всегда господствовала культура двойных стандартов. То, что мы декларируем, и то, что мы делаем на самом деле, у нас очень часто не соответствует друг другу. Так сказать, есть вещи, которые пишутся на плакатах, и есть то, как на самом деле живут люди. Отсюда и наше недоверчивое отношение к самим этим плакатам и агитации вообще.

ет создать высокоэффективный коллектив с соответствующей корпоративной культурой. Именно в малых группах, до 16 человек, где все друг друга хорошо знают и есть возможность напрямую давать обратную связь, где меньше действует ситуация двойных стандартов, где есть лидер, который действует последовательно и сам подает личный пример коллегам, – как раз и формируется установка «мы не умеем работать плохо».

Как создать такой коллектив? Есть много способов. Я, например, являюсь автором модели «5F» – это пять взаимосвязанных факторов, на которые необходимо опираться при построении команды.

Первый фактор – это то, как группа воспринимает внешние обстоятельства. Представьте, что ваша команда проиграла в какой-либо игре. Если вы дружно начинаете винить в проигрыше внешние обстоятельства, а не себя – вы еще далеко не команда. Во внешнем нужно научиться видеть возможности для развития, а не причину своих неудач.

ЧЕМ МЫ ОТЛИЧАЕМСЯ ОТ МОСКВИЧЕЙ?

– Максим Валерьевич, тренинг проведен, и в связи с этим первый вопрос – как вам наши молодые специалисты?

– Молодцы, впечатления – только положительные, ребята с потенциалом. В то же время, конечно, есть над чем поработать. Вообще, я считаю, что большое значение должно иметь именно осознание того, что тыходишь в число молодых специалистов одного из подразделений такой компании, как Газпром. Это уже само по себе значимо и важно, и ребятам стоит над этим чаще задумываться. А отсюда и вовлеченность, и включенность в ценностную парадигму коллектива. С другой стороны, никогда нет предела совершенству в таких направлениях, как развитие лидерского и организаторского потенциала, навыков публичных выступлений.

– У вас богатый опыт работы со столичными компаниями в Петербурге и Москве, в то же время выезжаете и в регионы. Люди в провинции чем-то отличаются?

– Вы знаете, в целом, если говорить о Севере, Сибири, об Уральском регионе, здесь люди, как правило, здоровые с точки зрения ориентации на результат. Их, может быть, сложнее «раскачать», но если включились, если начали заниматься делом – они очень результативны. Об этом я могу судить, в частности, по опыту сотрудничества с предприятиями Новосибирска, «ЛУКОЙЛом» в ХМАО и ООО «Газпром добыча Уренгой».

Если взять центр – Москва, Питер, то там люди, с одной стороны, очень часто переоценивают свой потенциал, а с другой – ленятся использовать все свои возможности. Они зачастую менее вовлечены в работу.

Хотя, надо сказать, все очень сильно может зависеть от корпоративной культуры той или иной компании. Например, в «Северстали» (которая для меня является во многом эталоном) независимости от того, какое подразделение вы возьмете для оценки – Москву или Череповец, уровень вовлеченности молодых специалистов будет везде достаточно высок.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ЭТО...

– А в чем вообще может и должна проявляться корпоративная культура?

– Это, прежде всего, способ действия, способ поведения, который определяется уровнем



Но если в коллективе действительно сформирована настоящая корпоративная культура, все работники ее демонстрируют своим поведением, и она потом закрепляется в какой-то внешней атрибутике, то здесь нет ничего плохого, тогда это действительно работает во благо.

КАК ПОСТРОИТЬ КОМАНДУ?

– Считается, что коллектив только тогда способен эффективно работать, когда становится командой, собственно этому и был посвящен состоявшийся тренинг. А вот как понять, когда она состоялась? И что для этого нужно?

– Настоящий коллектив отличает, прежде всего, результативность, это самый твердый его критерий. Есть результат – значит, есть команда. Нет – значит, нет. И вообще создание команды в нашем случае – не самоцель, наша задача – повысить результативность коллектива, команда – это лишь инструмент.

Моя многолетняя практика подтверждает, что метод командообразования позволя-

ет. Второй фактор – цель. Это то, ради чего мы и собрались вместе, цель должны осознавать все. А то иногда получается, как в песне Виктора Цоя: «Все говорят, что мы вместе, но не многие знают в каком».

Третий фактор – роль лидера. Он должен быть контрастно выделен, пользоваться авторитетом, быть последовательным и уметь применять разные стили управления в зависимости от ситуации.

Четвертый фактор – состав команды. Лидер должен распределять обязанности максимально в соответствии с личными способностями каждого члена группы, ведь каждый силен в чем-то своем. И даже если все очень разные – это даже хорошо. Такому коллективу тяжелее на старте, но результат, как правило, того стоит.

И наконец, пятый фактор – взаимодействие между членами команды и их лидером. Тут все понятно: от того, как налажено взаимодействие, напрямую зависит результат. По моему опыту совершенствование одной только внутренней коммуникации в трудовом коллективе увеличивало его эффективность на 35-50 процентов.

И ничего удивительного в этом нет – у нас в экономике сколько хочешь примеров, когда мы имеем ресурсы, но не используем их оптимально, с максимальной отдачей. Мы можем прийти практически на любое производство и обнаружить, что где-то новые станки до сих пор не распечатали, где-то что-то можно было усовершенствовать, улучшить, но никто этого не делает.

ЭФФЕКТ ЛЕВШИ

– Почему же так происходит?

– Опять же потому, что у нас до сих пор мало внимания уделяется формированию корпоративной культуры и как ее составляющей – культуры совершенствования производства. В Японии, например, этому уделяется большое внимание, и мы видим, какой это приносит результат. Потому что там работник старается не просто выполнить, но и улучшить.

Также все мы знаем, что такое немецкое качество. Я уверен, что и мы тоже можем всего этого достичь, было бы желание. Скажу больше. Был в моей практике один случай на одном из российских деревообрабатывающих заводов. Завод работал по какой-то новейшей немецкой технологии. Производитель оборудования на этапе проектировки закладывал процент неизбежного брака в количестве 0,1 процента. Так вот наши эксплуатационщики наладили все так, что в ходе производства уменьшили долю брака до 0,01%! Автор технологии лично приехал из Германии, чтобы на это посмотреть, а потом сказал, что снимает шляпу перед нашими специалистами. То есть мы можем достигать таких результатов, можем быть конкурентоспособными, можем всех опережать. Но сначала вопрос: хотим ли мы этого? И если хотим, то должны трудиться и быть последовательными.

– Ну и напоследок: какой универсальный совет можете дать руководителю, как сделать работу своего коллектива наиболее эффективной?

– Начать с себя. Самому быть, а не казаться. Есть такая китайская истина – нет смысла ломать голову над воспитанием своих детей, потому что они все равно воспитываются на твоём родительском примере. Так и с коллективом – тон всему в любом случае задает начальник. Поэтому руководителям хочу пожелать: если вам что-то не нравится в вашем окружении, то первый вопрос нужно задать себе: «Что мне в моих действиях, в моем поведении нужно корректировать, менять, чтобы менялся мой ближний круг?»

Беседовал Дмитрий КАРЕЛИН



Максим Долгов – консультант, бизнес-тренер консалтинговой группы В1 ТО ВЕ (г. Санкт-Петербург). Окончил Ленинградское высшее военнополитическое училище ПВО им. Ю.В. Антропова и факультет психологии СПбГУ – социальный педагог-психолог, практический психолог. Является автором модели развития команды «5F», а также ряда проектов по повышению эффективности бизнеса с измеримым финансовым результатом. Имеет опыт сотрудничества со многими российскими фирмами, среди которых МАСО, «Тойота-мотор», РУСАЛ, «Сбербанк», «Уралсиб», «Росатом», «РусГидро», «Северсталь», Coca-Cola HBC Eurasia и др.

