

## МКПАО «ЭН+ ГРУП» // EN+GROUP IPJSC

EN+GROUP – ведущий международный производитель алюминия и возобновляемой энергии с прочными позициями на пяти континентах. Располагает уникальными конкурентными преимуществами в сфере добычи природных ресурсов. Благодаря взаимодополняемости металлургического и энергетического сегментов компания демонстрирует эффект стратегической синергии. Гидроэлектростанции вырабатывают чистую электроэнергию для работы всех её предприятий, производящих алюминий в соответствии с высочайшими мировыми стандартами.

Численность персонала в России – 100 тыс. чел.



**КИРЮХИН  
ВЛАДИМИР  
АЛЕКСЕЕВИЧ**  
Генеральный директор

**VLADIMIR  
KIRIUKHIN**  
Chief Executive Office

En+ Group is a global leader in aluminium production and renewable energy with a strong operational footprint on 5 continents. We are unique among global natural resources companies. Our symbiotic combination of assets of our Metals (RUSAL) and Power (JSC “EuroSibEnergo) segments give us unparalleled synergies. Our hydropower plants supply our aluminium smelters with clean energy. In turn, our substantial production capabilities make us the largest aluminium producer outside of China.

The number of employees in Russia is 100 thousand people.

En+ Group – ведущий вертикально интегрированный производитель алюминия и электроэнергии. Компания объединяет электрогенерирующие активы установленной мощностью 19,6 ГВт (включая 15,1 ГВт гидроэнергетических активов) и алюминиевые производства годовой мощностью 3,9 млн т (через контрольную долю в ОК РУСАЛ, крупнейшем в мире производителе первичного алюминия за пределами КНР по объёмам за 2018 г.).

Компания En+ Group руководствуется бизнес-моделью, в основе которой лежит курс на наращивание производства металла и электроэнергии при одновременном снижении воздействия на окружающую среду и социальную сферу. Основной вектор развития En+ Group направлен на формирование комплексной стратегии в области устойчивого развития. Компания определила для себя 7 ключевых ЦУР, с целью достижения которых выстраивается большинство проектов, обеспечивающих решение таких задач, как снижение нагрузки на окружающую среду и минимизация негативных воздействий, повышение энергоэффективности, снижение углеродного следа генерирующих и производственных мощностей компании, адаптация к климатическим изменениям, реализация качественной программы охраны труда, достойная работа, гарантирующая безопасность производства, реализация социальных проектов. Одной из ключевых ЦУР компания выделяет для себя ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост».

En+ Group признаёт важность взаимодействия и партнёрства – с аналогичными компаниями, ассоциациями и международными организациями, а также вузами – для достижения собственных целей в сфере устойчивого развития и стимулирования изменений на уровне секторов её деятельности. В августе 2019 г. En+ Group присоединилась к Глобальному договору ООН, подтвердив свою приверженность 10 принципам в области прав человека, трудовых отношений, окружающей среды и противодействия коррупции.

Компания – один из крупнейших работодателей в России. Развитие персонала, реализация качественной кадровой политики в целом – один из главных приоритетов группы. На предприятиях En+ проводится большая работа по обеспечению социокультурного многообразия и созданию инклюзивной рабочей среды.

Ключевой задачей En+ в обучении персонала является развитие комплекса профессиональных навыков, необходимых для выполнения производственной программы с необходимым уровнем качества и обеспечения безопасности, а также технологического развития отрасли на долгосрочную перспективу. В En+ Group с этой целью создан Корпоративный университет. Университет проводит программы профессионального обучения и повышения квалификации, программы дополнительного профессионального образования, модульные долгосрочные и краткосрочные, очные и дистанционные программы развития кадрового резерва. Тесно сотрудничает с профильными вузами и сузами во всех регионах присутствия группы с целью привлечения и подготовки молодёжи, а также реализует другие проекты, направленные на развитие сотрудников и достижение стратегических целей компании. С учётом того, что все объекты En+ Group – это объекты повышенной опасности, обеспечение высокого уровня охраны труда и техники безопасности – ключевой приоритет компании. Для сведения уровня травматизма к нулю En+ Group реализует масштабный комплекс мер, в котором значимое место занимает обучение сотрудников безопасному поведению на производстве, а также меры по профилактике и сохранению здоровья людей.

Все объекты компании – это объекты повышенной опасности, поэтому одной из наиважнейших задач наряду с повышением надёжности и эффективности производства является сохранение жизни и здоровья всех сотрудников. Охрана труда и техника безопасности – это жизненно важная тема: по статистике Мировой организации труда, в России ежегодно гибнет на производстве более 2,5 тыс. чел., а травмы получает более 7 тыс. чел.



## Основные корпоративные цели, задачи, программы по достижению ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост»

### ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОМПАНИИ

- Обеспечение высокой степени охраны труда и промышленной безопасности на производстве
- Развитие сотрудников
- Развитие деловой этики
- Соблюдение прав человека
- Повышение уровня престижа профессии
- Обеспечение достойной работы и оплаты труда
- Развитие социокультурного многообразия
- Стимулирование внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений

### ПРОГРАММЫ, ПРОЕКТЫ, МЕРОПРИЯТИЯ

- Стратегический трёхлетний план по развитию культуры безопасности и охраны труда на предприятиях группы
- Система методической и организационной поддержки повышения производительности труда на предприятиях
- Программы обучения для всех категорий сотрудников
- Система развития и подготовки кадрового резерва
- Корпоративный университет
- Корпоративные центры на базе профильных технических вузов Сибири по дополнительной целевой подготовке
- Корпоративный акселератор инновационных проектов среди студентов и аспирантов вузов России
- Тренажёрная подготовка оперативного персонала
- Психологическое сопровождение персонала
- Программа по развитию бизнес-системы для производственного персонала
- Программа по развитию инновационного мышления – ТРИЗ (теория решения изобретательских задач)
- Спортивные мероприятия для сотрудников (спартакиады, программа «На лыжи!» и т.п.)
- Социальные программы с вовлечением сотрудников в качестве волонтеров (акция «360» и др.)



Для того чтобы несчастных случаев на производстве не было, необходимо не просто обучать персонал, давая сотрудникам новые знания, но и воздействовать глубже, меняя поведение всех сотрудников: от руководителей до рабочих, внедряя культуру безопасности, при которой риски опасного поведения будут максимально снижены. В компании реализуется ряд проектов, направленных на достижение «нулевого травматизма».

### ПРОФИЛАКТИКА ЗДОРОВЬЯ ПЕРСОНАЛА

Проект по психофизиологическому сопровождению производственного персонала реализуется в En+ Group с 2010 г. на базе Корпоративного университета. Суть его в проведении комплекса диагностических и реабилитационных мероприятий, которые позволяют выявить тревожные симптомы ухудшения здоровья сотрудников на ранних этапах, когда профилактические и оздоровительные меры ещё могут помочь.

Ключевой инструмент диагностики – компактный и функциональный диагностический комплекс BioMouse («Биомышь»). Устройство, внешне схожее с компьютерной мышью, позволяет анализировать функциональное состояние сердца, частоту сердечно-сосудистых сокращений, уровень стресс-индекса, наглядно показывая на матрице, в каком из возможных состояний

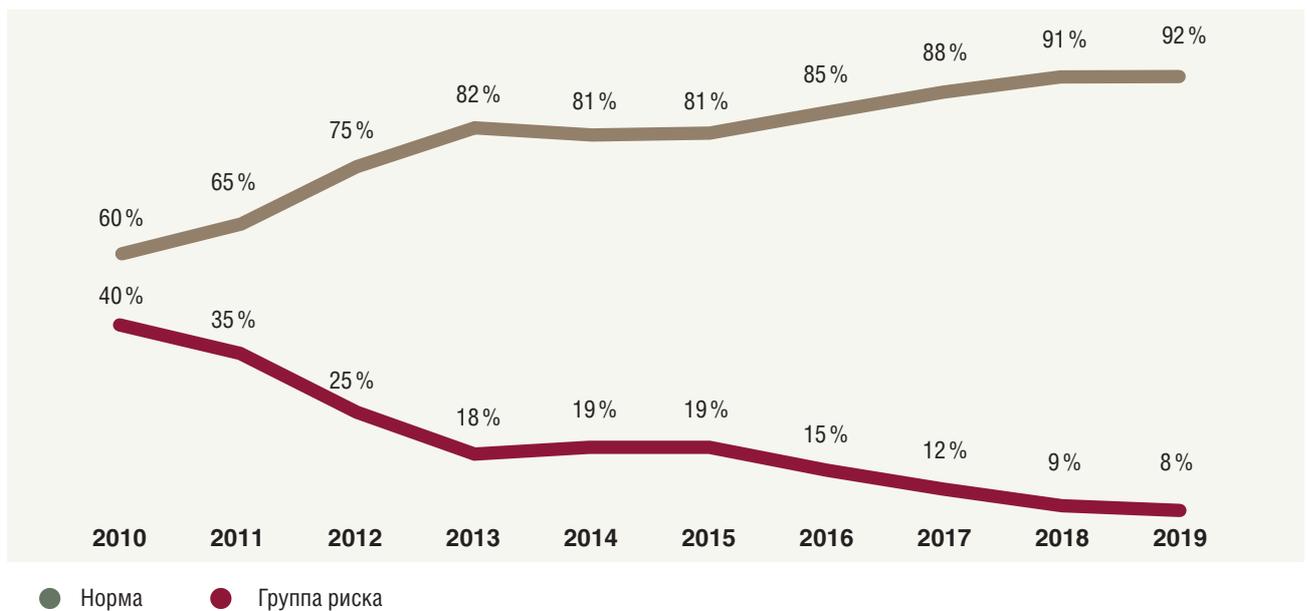
находится человек и насколько это опасно для здоровья. Быстрая и лёгкая процедура обследования позволяет вовремя заметить ухудшение состояния, чтобы исправить ситуацию тогда, когда её ещё можно исправить. Более 1 тыс. чел. – машинистов, диспетчеров, начальников смен станций и всех тех, кто занят на производстве, – ежемесячно проходят такую диагностику на регулярной основе.

Вся информация накапливается в базе данных и позволяет оценить состояние человека в динамике. На основании этих данных каждый месяц определяется, в норме ли сотрудники или находятся в группе риска, для каждой из которых реализуются различные профилактические мероприятия.

Результаты тестирования включают в себя три ключевых показателя: вариационный кардиоритм, индекс напряжения, частота сердечных сокращений. Сердце не работает как метроном, длительность каждого нового кардиоинтервала отличается от предыдущего. Стресс-индекс рассчитывается по формуле на базе замеров пульсации крови в венах и капиллярах высокочувствительными датчиками, вшитыми в «БиоМышь». Для прогноза степени вовлечённости организма в стресс необходимо анализировать данные за определённый временной период. Статистические данные анализа стресс-индекса у сотрудников в первые годы проекта определили, что 10–15 диагностических показателей (месяц



НОРМА	Хорошая работоспособность
1 ГРУППА	Незначительное снижение показателей работоспособности
2 ГРУППА	Выраженное снижение работоспособности. Снижение концентрации внимания, памяти
3 ГРУППА	Выраженное перенапряжение организма. Нарушение работоспособности



работы сотрудника оперативного персонала) наиболее эффективно определяют группу риска.

Безусловно, каждый организм индивидуален, необходимо знать и контролировать свои основные показатели, которые являются индивидуальной нормой. Зная особенности своего организма, можно отслеживать его изменения, вовремя предпринимая меры для стабилизации показателей. Однако есть определённые уровни критических значений, которые нельзя не принимать во внимание. Если показатели отражают выраженное напряжение организма, это значит, что человек может быть не готов выполнять свои профессиональные функции. Переутомлённый человек со сниженным вниманием может допустить ошибку в своей работе, а в сфере энергетики цена такой ошибки может быть чрезвычайно высока.

Со стороны процесс диагностики выглядит как обычная работа за компьютером: сотрудник самостоятельно, без участия специалистов сначала определяет свой стресс-индекс, спокойно наблюдая за графиком частоты сердечно-сосудистых сокращений, затем выполняет несложные задания на скорость реакции и точность выбора наименьшего числа, что в последующем определяет один из важных показателей – надёжность деятельности. В филиалах компании оборудовано более 150 диагностических мест, оборудованных программно-аппаратным комплексом BioMouse, благодаря которым сотрудники оперативно узнают о состоянии здоровья и могут быть вовремя направлены к врачу или на индивидуальную консультацию к штатному психологу.

Сотрудники, попадающие в группы риска, направляются к врачу, получают помощь психологов, которые проводят индивидуальные консультации, лекции, а также занятия в специально оборудованных комнатах психологической разгрузки – это высокопродуктивный способ восстановления ресурсов человеческого организма. Такие комнаты – полная противоположность рабочему месту оперативных сотрудников: здесь приятный приглушённый свет, аромат эфирных масел, мягкие кресла, расслабляющая музыка. Комнаты оборудованы специальным креслом VibraSound – это интеллектуальный инструмент психологической разгрузки с элементами виртуальной реальности. Воздействуя на подсознание, благоприятно способствует возникновению приподнятого эмоционального настроения и релаксации. Для восстановления психоэмоционального баланса и высокого уровня работоспособности достаточно провести в таком кресле 15–30 минут.

**Результаты проекта.** Контроль психофизиологического состояния с помощью ежедневной экспресс-оценки и психопрофилактическая работа доказали свою эффективность: за счёт

своевременной диагностики за всё время проекта удалось значительно улучшить функциональное состояние сотрудников. В период 2010–2019 гг. отмечается стабильное снижение группы риска – с 40 до 10% – и снижение количества дней нетрудоспособности у сотрудников в среднем на 5 дней за год. Кроме этого, заметно изменение отношения персонала к своему здоровью. Сотрудники самостоятельно проходят тестирование сверх необходимого, консультируются у специалистов и медиков.

Корпоративный университет регулярно делится опытом как на региональном, так и на федеральном уровне. Например, в марте 2018 г. был сделан доклад об опыте поддержания и сохранения здоровья у работников ночных смен на одноимённом круглом столе Общественной палаты РФ, инициированном Союзом работодателей поставщиков энергии при поддержке Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) и Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России», а в сентябре – на форуме по охране труда, организованном совместно с первичной профсоюзной организацией.

## РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ

В основе травматизма часто лежат не инженерно-конструкторские дефекты, а организационно-психологические причины: недостаточный уровень профессиональной подготовки сотрудников по вопросам охраны труда и техники безопасности, слабая установка специалиста на соблюдение безопасности и другие причины. Изменить влияние человеческого фактора настолько, чтобы он не снижал безопасность, а повышал её, – посильная задача. Мировое сообщество сегодня признаёт: важнее всё-таки достучаться до умов и сделать так, чтобы люди осознанно соблюдали правила безопасности.

В проект по развитию культуры безопасности вовлечены тысячи сотрудников En+: осознанному отношению к безопасности и ответственному отношению к рискам обучаются все уровни персонала. Жизненно важно сформировать у всех сотрудников коллективные ценности, позволяющие более ответственно и продуманно относиться к безопасности. Уровень культуры безопасности определяется не только теми сотрудниками, которые работают на производстве, – это касается всех: и руководителей высшего звена, и сотрудников инженерного состава, и рабочих, занятых на опасном производстве. Безопасность производства – это прежде всего безопасность поведения людей, которые в нём работают.

Работа по внедрению культуры безопасности началась в Сибири: там, где сосредоточен энергетический актив En+ и работает наибольшее количество сотрудников группы компаний. Чтобы иметь наилучшие результаты внедрения новой системы,

## ПРОБЛЕМА – отсутствие ценности безопасности как ключевой

### Трансформация на уровне мышления:

- диагностика (онлайн-опрос), стратегические сессии с формированием поэтапных планов развития
- исключение происшествий по вине человеческого фактора – массовое обучение осознанной безопасности
- пропаганда (коммуникационные материалы, публичные конкурсы и т.д.)

необходимо вовлечь максимум персонала, так как система основывается на личном отношении каждого сотрудника на предприятии – от руководителя и до рабочего.

На старте проекта было проведено полномасштабное исследование уровня развития культуры безопасности с оценкой, в том числе внешними экспертами; были проведены наблюдения, масштабное анкетирование, фокус-группы – как с рабочими, так и с уполномоченными по охране труда, проведены интервью с техническими руководителями и линейными руководителями, это позволило дать комплексную оценку и сравнить с лучшими практиками, которые существуют в России и за рубежом. Результаты позволили выявить сильные стороны (сфера охраны труда и техника безопасности в целом находятся в компании на высоком уровне) и зоны развития, а также расставить акценты при разработке поровневых обучающих программ.

Функции охраны труда на постсоветском пространстве зачастую приобретают исключительно надзорный характер, направлены на жёсткое соблюдение регламентов и норм, а человеческой составляющей уделяется меньше внимания. Главная задача проекта – изменить отношение всех сотрудников к стандартам охраны труда и техники безопасности, поэтому для успешной реализации проекта важно участие каждого. Только в том случае, когда все сотрудники вовлечены в процессы охраны труда, можно надеяться на работу без инцидентов и травм. Проект не ставит целью заменить существующие российские нормы, этот проект и этот подход предназначены для того, чтобы ещё больше повысить планку безопасности. Есть стандарт, установленный государством, но сама организация всегда готова установить себе ещё более строгие требования, оценивая предвидимые риски и предлагая рациональные меры.

Реализация проекта включает массовое обучение персонала.

На обучение пошли в первую очередь руководители – основные проводники корпоративной идеологии, которые формируют ключевые ценности и от которых зависит вся система охраны труда в компании. Ведь задача непростая: чтобы изменить культуру безопасности, нужно изменить сознание и поведение каждого человека. Для них обучение и аттестация были проведены по программе NEBOSH IGC – общепризнанный международный сертификат по охране труда, считается одним из лучших в мире.

Линейные руководители прошли обучение по программе «Лидерство в безопасности» в Корпоративном университете. География обучения обширна и включает 17 российских городов и населённых пунктов, в которых расположены подразделения компаний Eп+ Group. «Лидерство в безопасности» – неслучайное название, ведь все направленные на обучение уже проводят работу по внедрению культуры безопасности в своих подразделениях и филиалах, непосредственно занимаются организацией выполнения работ, а новая программа поможет им усилить лидерские позиции, подавая сотрудникам пример того, как следует относиться к рискам и угрозам жизни и деятельности, использованию средств индивидуальной защиты. Суть программы – обучить основным инструментам, повышающим культуру безопасного производства в подразделении, отработать инструменты влияния на поведение и отношение к безопасности сотрудников.

Для сотрудников, занимающих рабочие должности, проведена программа «Осознанная безопасность». Её цель – минимизировать случаи небезопасного поведения на производстве через развитие осознанного отношения рабочих к собственной безопасности. Можно научить сотрудников, можно замотивировать их, но самое важное – это создать установки для отношения к выполнению всех требований. Важная часть культуры безопасности – именно отношение сотрудников к выполнению чётких инструкций и правил техники безопасности. Политика Eп+ в отношении охраны труда – это «выполнять работу, но выполнять её безопасно».

Одним из удачных решений проекта стало обучение внутренних преподавателей культуры безопасности. Внутренние преподаватели – это сотрудники производственного блока предприятий Eп+, прошедшие специальную программу обучения в Корпоративном университете. Тренеры Корпоративного университета передали внутренним преподавателям однодневную программу обучения рабочих культуре безопасности, в основе которой – наглядные кейсы в формате фото- и видеоряда, слайды с ключевой информацией и практические задания. После обучения каждый внутренний преподаватель возвращается в свою компанию и в течение года обучает культуре безопасности сотни рабочих, это позволяет донести ключевые правила безопасности до каждого сотрудника в каждом, даже самом удалённом филиале. Так, в 2018 г. они обучили 3376 человек, а в 2019-м – силами внутренних преподавателей – ещё 4 тыс.

**Результаты проекта.** Всего в 2018–2019 гг. сотрудниками Корпоративного университета Eп+, а также подготовленными ими внутренними преподавателями и специалистами службы охраны труда было обучено более 10 тыс. сотрудников Eп+ Group. Кроме этого, уже традиционными стали ежегодные публичные конкурсы «Оскар за охрану труда», в которых сотрудники активно принимают участие. Конкурсы на лучший плакат или видеоролик об охране безопасности способствуют вовлечению персонала в пропаганду безопасного поведения. За 2 года своими творческими работами поделились 617 человек.

Быстрых результатов в изменении образа мышления не бывает. Культура безопасности – это образ мышления, действий, жизни, а он не формируется за один-два года. При этом люди, прошедшие обучение, отмечают: «был важен опыт работы коллег по снижению травматизма в своих подразделениях, передовые подходы по культуре безопасности»; «планирую применить «круговой» контроль персонала в области охраны труда».

Хотелось бы отметить, что система охраны труда, которая сейчас существует в Eп+, – достаточная: с точки зрения организации, документов, привлечения ресурсов, оценки рисков и т.д. Но в отношении культуры безопасности есть куда двигаться дальше. На начальном этапе это правильное понимание руководством компании того, что культуру безопасности необходимо развивать.

Обучение, несомненно, будет продолжаться и в следующем году по программам, ориентированным на применение конкретных практических инструментов по развитию культуры безопасности.

